



# Dissertação do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais

## Gestão do Capital Intelectual

Filipe Raposo Matos

**Universidade dos Açores**  
**Departamento de Economia e Gestão**

Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e  
Empresariais

**Gestão do Capital Intelectual**

Filipe Raposo Matos

Dissertação para a obtenção de grau de Mestre em Ciências Empresariais,  
sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Dias Faria

Universidade dos Açores  
Faculdade de Economia e Gestão

Setembro, 2016

## **Agradecimentos**

Existem coisas a qual valem a pena, por mais desesperante ou desanimadora que seja a situação presente, vale sempre a pena esperar por um amanhã melhor.

Este trabalho não teria sido possível sem uma boa dose de perseverança, e o apoio e participação de várias pessoas à qual faço questão de aqui agradecer.

Em primeiro lugar, um grande obrigado há minha orientadora, a Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Dias Faria, por toda a disponibilidade, paciência e a minha guia neste processo.

Em segundo lugar há minha família e amigos, que com muita paciência e sapiência deram-me confiança, motivação, e por vezes simplesmente com a força da palavra fizeram-me continuar em alturas que por mim próprio nunca iria conseguir.

Finalmente, gostaria de agradecer a todas as pessoas que se disponibilizaram a participar neste estudo, e que graças ao seu contributo consegui completar mais esta etapa.

## Resumo

O presente trabalho pretende analisar como é gerido o capital intelectual, usando para este propósito uma versão adaptada do Modelo do Capital Intelectual de Lopes e Martins (2000, adaptado). Tendo por base alguns dos indicativos que compõem este modelo, e recorrendo à literatura estudada para o propósito deste trabalho, pretende-se perceber as políticas de gestão das organizações com vista ao desenvolvimento do seu Capital Intelectual, e se usam um Modelo de Capital Intelectual como ferramenta de gestão dos seus ativos intangíveis.

Este estudo terá por base duas organizações regionais, a partir das quais se irá proceder a uma análise comparativa, procurando evidenciar como desenvolvem este processo em contexto regional.

**Palavras-chave:** Capital Intelectual, Gestão de Competências, Gestão de Conhecimento, ativos intangíveis, *goodwill*, contabilização do capital intelectual.

## ***Abstract***

*The present study intends to analyze how the Azorean companies manage their intellectual capital, using for that end an adapted version of the “Intellectual Capital Model” by Lopes and Martins (2000, adapted). Using as guideline some of the indicators that compose the model, and the literary background studied for the means of this study, it is our goal to try to understand what are the management policies indicated to develop their intellectual capital, and if they use any Intellectual Capital Model as a tool to assist managing their intangible assets.*

*This study will be based on two regional organizations, from which we will proceed to a comparative analysis, looking for clues on how they developed these processes on a regional context.*

**Keywords:** *Intellectual Capital, Competence management, knowledge management, intangible assets, goodwill, intellectual capital accounting.*

# Índice

<b>1. Introdução .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Enquadramento teórico .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Conhecimento .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Capital Intelectual .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Contabilização do Capital Intelectual .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 Síntese do enquadramento teórico .....</b>	<b>37</b>
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Objetivos gerais da pesquisa .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Caracterização dos métodos qualitativos .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Definição de entrevista .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 Estrutura e objetivos .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5 Fases das entrevistas .....</b>	<b>45</b>
<b>3.6 Desenho do estudo do caso .....</b>	<b>45</b>
<b>3.7 Questões e objetivos da entrevista: .....</b>	<b>46</b>
<b>4. Case Studies .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Apresentação e análise dos Case Studies .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.1 Case Study Grupo M: .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.2 Case Study Grupo N: .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2 Comparação entre Case Studies .....</b>	<b>63</b>
<b>5. Conclusões .....</b>	<b>66</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>68</b>

# 1. Introdução

Face a uma economia crescentemente globalizada, as empresas são confrontadas com inúmeros desafios que são, por norma, resultado da natureza cada vez mais volátil e competitiva do mercado atual. As velhas máximas tayloristas são cada vez mais desacreditadas face aos novos cenários apresentados, e são os investimentos em recursos humanos, no desenvolvimento tecnológico, na investigação e desenvolvimento (I&D), e na publicidade que irão assegurar o futuro das instituições (Cañibano *et al*, 1999). Tal implica que as novas estratégias desenvolvidas pelas organizações devem prever e ajustar-se frente aos desafios do meio envolvente atual, capacidade esta assente cada vez mais na gestão dos ativos intangíveis que as organizações possuem, na sua capacidade de inovação e desenvolvimento como resposta aos problemas e necessidades de solução dos mercados globais, na própria imagem e relações de laços, acordos e alianças formadas, e nas soluções tecnológicas de gestão de informação e conhecimento adotadas pelas empresas, i.e., nos fatores internos ao próprio negócio (Coff, 1997), todos empregues com o objetivo das organizações manterem o seu estatuto de produtividade e competitividade.

A emergência desta sociedade de conhecimento é a resposta ao atual contexto global, onde cada vez mais o conhecimento, e a sua gestão, ocupa o papel de principal ativo das instituições, tendo em conta o crescente aumento da complexidade das tarefas, e associada exigência e maior volume de informação nelas contidas. O conhecimento passa a ter assim um valor associado, e é-lhe reconhecida a necessidade de ser gerido de forma eficaz. Sendo assim, a gestão do conhecimento organizacional, i.e., a “gestão do saber”, pode ser caracterizada pela capacidade que as organizações têm para identificar e codificar conhecimento, estimular o seu desenvolvimento e conseguir aplica-lo de forma mais fácil.

A particularidade deste ativo é o facto de ser inerente aos indivíduos que as possuem, logo não ser exatamente um bem na qual a empresa tenha direitos. Compete às empresas criar e manter as ferramentas e meios que permitam captar e usar de forma adequada este património. É a este conhecimento coletivo contido nos indivíduos, que quando associado aos processos de valor das instituições se define como capital intelectual. Segundo a definição de Edvinsson e Malone (1999), o capital intelectual é composto pelo capital humano (conhecimentos, capacidades e experiência coletiva

contida nos empregados, uteis na resolução das tarefas associadas à sua função nas instituições, e indissociável destes, cabendo à empresa desenvolver os meios para usufruir deste capital via as funções desempenhadas pelos indivíduos) e o capital estrutural (geralmente o conjunto de tudo o que se mantém na empresa quando os indivíduos não estão lá, como por exemplo patentes, a estrutura organizacional, marcas, etc.). A literatura considera uma terceira dimensão, denominada como capital relacional (ou externo) relevante às relações, trocas de conhecimento e a própria valorização face ao mercado das empresas, relativo ao meio envolvente, aos clientes, fornecedores e redes de conhecimento estabelecidas com outras organizações, e a imagem da empresa no geral (Stewart, *et al.*, 1999). A gestão do capital intelectual tem como objetivo certificar-se de que os conhecimentos de cada indivíduo dentro das instituições são usados de forma a gerir vantagens competitivas à empresa, e quais os fatores que importem fornecer de forma a apropriar este conhecimento, sobre a pena das capacidades dos indivíduos serem subaproveitadas.

É face a este novo contexto, onde gradualmente se assistiu à transformação das empresas numa sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, que se assume a crescente importância do conhecimento como principal fator de produção das empresas, ultrapassando os outros recursos “tradicionais” até então considerados determinantes, nomeadamente a terra, o capital (financeiro e/ou outros ativos tangíveis, ou seja, materiais) e o trabalho, ou mão-de-obra, opinião esta defendida por Druker (1993, p.183), onde refere que “no passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento”. Porter (1998) expressa uma opinião similar, referindo que nos sectores centrais de uma economia, os principais fatores a ter em conta são aqueles gerados pelas próprias instituições, e os recursos geradores na base desta capacidade de criar valor são os recursos humanos devidamente habilitados, e uma base científica diferenciada. São estes conhecimentos que estão na base da capacidade de inovação das empresas, ou seja, a sua capacidade de se auto atualizarem face ao mercado, via uma gestão equilibrada do seu capital intelectual, da qual resultam produtos e serviços capazes de satisfazer a procura dos mercados atuais. Verifica-se então que há uma crescente necessidade de fazer uso do capital intelectual a todos os níveis e processos organizacionais das empresas, e, forçosamente, verificar-se um maior investimento no desenvolvimento do capital intelectual, em especial no capital humano,



contido nos colaboradores. De facto, o que distingue as atuais empresas, ou sociedades de conhecimento, é precisamente o facto de a maior parte dos seus empregados serem indivíduos altamente qualificados, cujas funções consistem principalmente em converter informação e conhecimento, fazendo uso das suas próprias competências para este fim (Sveiby, 1997). Nos elementos humanos destas instituições verifica-se um alto grau de capacidades de aprendizagem, adaptação e inovação face a obstáculos e desafios, e a habilidade de fornecer respostas e soluções criativas a estes problemas, assegurando assim a sobrevivência das empresas a longo prazo (Bontis, *et al.*, 1999; Pyle, 1970). O sucesso de cada instituição está em grande parte assente na qualidade, e, por associação, no investimento no seu capital intelectual, em especial no capital humano dos indivíduos que as compõem.

Este investimento, especialmente a nível do capital humano, ou seja, nos conhecimentos e perícias inerentes aos recursos humanos das instituições, são sempre considerados como custos das quais os benefícios resultantes irão se verificar mais tarde. Tal implica, no entanto, uma distorção entre insumo financeiro e retorno correspondente nas demonstrações financeiras das organizações. Temos o exemplo de quando uma ação de formação bem-sucedida apresenta lucros menores que o esperado nas demonstrações financeiras no ano em que é aplicada, mas no entanto, as melhorias verificadas em anos posteriores resultantes desta formação (como por exemplo menores custos de produção e melhoria dos serviços) sejam refletidos na demonstração de resultados como tendo um custo zero (Lev e Zarowin, 1999; Elias, 1972). Ou seja, os atuais modelos contabilísticos não conseguem demonstrar uma relação direta entre os investimentos em recursos humanos e resultados no balanço contabilístico das organizações. Uma consequência resultante desta incapacidade de refletir corretamente os investimentos em ativos intangíveis nas demonstrações financeiras das empresas implica a subvalorização do valor atual da empresa e consequente capacidade de criar riqueza no futuro (Lev, 2000; Lev e Zarowin, 1999), resultado de um sistema contabilístico atual desenvolvido principalmente para o tipo de organização convencional, mas tendo em conta a sociedade de conhecimento em que a economia gradualmente se transformou, este sistema demonstra-se desadequado e deve ser alterado ou expandido de forma a refletir de forma mais precisa o valor dos ativos intangíveis de uma instituição, valor este fundamental para a sobrevivência das empresas atuais (Cañibano *et al.*, 1999; Lev e Zarowin, 1999).

Pode-se afirmar que o maior desafio atualmente para os gestores centra-se em identificar e desenvolver de forma progressiva os ativos baseados no conhecimento das instituições, estando tal capacidade diretamente dependente da criação de métodos de contabilização do capital intelectual, num modo que se possa enquadrar nas questões e desafios de gestão atuais.

No decorrer deste trabalho, iremos aprofundar os conceitos chaves associados ao capital intelectual e à sua gestão, tendo em conta a sua natureza intangível, os modelos propostos, como a literatura aborda a gestão do conhecimento da parte das instituições, e assinalar alguns dos conceitos e problemáticas associados à contabilização e gestão destes ativos intangíveis, e estabelecer os paralelismos e distinções entre as teorias do capital intelectual e o *goodwill*.

Propõe-se depois analisar e avaliar como duas das maiores empresas de ramos distintos nos Açores, encaram e gerem o seu capital intelectual, colocando em retrospectiva com a literatura existente.

## **2. Enquadramento teórico**

### **2.1 Conhecimento**

Numa sociedade global, onde as mudanças a nível social e económico surgem e alteram-se a um ritmo alucinante, representa um cenário drasticamente diferente daquele que era perceptível até meados do século passado. Quase diariamente são apresentadas uma pletora de novas descobertas, inovações, soluções e revelações com potencial de influenciar ou até mesmo mudar completamente a nossa forma de viver e experimentar o mundo. É neste panorama que se incluem também, e com especial atenção, as empresas atuais. A procura constante por novas soluções, novos produtos e ideias inovadoras cria um ambiente volátil, em constante mutação, onde desafios e crises são a norma, e as organizações são obrigadas a adaptarem-se, ou arriscar-se a desaparecer, submersas pelas constantes vagas despoletadas por um mundo onde a competição extrema e a mutação frenética são a perspetiva comum.

É face a este cenário que se admite o conhecimento como o principal recurso que as empresas possuem, quando se trata da capacidade destas gerarem valor. É então pertinente expor o conhecimento como potencial recurso para as instituições, e em que medida se deve fundamentar esta observação.

Sveiby (1998, p35) explica que a natureza do conhecimento “tem ocupado a mente de pensadores e filósofos ao longo da história, sem se chegar a um consenso ou definição geral.” A sua definição é dependente do contexto na qual é referido. Medrano Chivite (et al, 2003), explica que o conhecimento surge quando os indivíduos interpretam e utilizam a informação de modo combinado com as suas próprias experiências e capacidades.

Crawford (1994) explica que o conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a uma tarefa ou associar a um evento específico. Segundo Davenport (1998), o conhecimento resulta da conjugação da informação de valor na mente dos indivíduos com as suas experiências, a interpretação do contexto onde se integram e a consequente reflexão. Pode-se assim dizer que o cerne do valor coletivo do pensamento individual, resultado de exercícios de perceção e manipulação da informação fornecida, resulta no conhecimento.

Klein (1998) refere que, em ambientes organizacionais, o conhecimento pode ser entendido através de dois parâmetros, conhecimento fluido e conhecimento institucional. O conhecimento fluido tem a sua origem na intuição pessoal dos indivíduos, nas redes interpessoais entre colaboradores fora do contexto formal, das relações aleatórias e casuais entre as pessoas e da improvisação fora de parâmetros “normais” com o objetivo de descobrir melhores soluções face às tarefas propostas. Já o conhecimento institucional está definido ao nível da estrutura organizacional da instituição, rigidamente controlado e mensurável. É, portanto, “definido segundo procedimentos, relatórios, memorandos e bases de dados, e compartilhado de forma seletiva pelas correntes de comando oficiais” (Klein, 1998).

Nonaka (1997) classifica o conhecimento em duas categorias, explícito e tácito. O conhecimento tácito é composto primariamente por ideias, intuições e habilidades individuais. Sendo de difícil articulação, torna-se difícil de transmitir a terceiros e de partilhá-lo. O conhecimento explícito é possível de quantificar, sendo estruturado segundo fórmulas pré definidas, documentado e formatado. Logo, facilmente transmissível dentro da instituição.

A importância do conhecimento no contexto económico atual figura-se como um reflexo da natureza humana em si. Pode-se admitir que “a inteligência permitiu ao ser humano sobreviver num ambiente hostil e, eventualmente, do conjugar do conhecimento coletivo de sucessivas gerações, nasce a civilização. É esta qualidade do ser humano que dita que a inteligência irá permitir às instituições sobreviver num ambiente de alta competição, em constante mutação e cada vez maior complexidade, um dos principais efeitos com base na crescente globalização” (Xavier, 1998, p. 111).

Oliver (1999) diz que “a era agrária durou vários séculos, a era industrial não mais que 200 anos, e a era da informação cerca de 50 anos”. Tal tendência explica as constantes mudanças verificadas durante o último século, especialmente a última metade do século XX. Fatores como o aumento da competitividade dos mercados, avanços tecnológicos e a crescente globalização, fazem que o conhecimento tenha um ciclo de renovação a um ritmo cada vez mais acelerado, defende Levy (1994). Trata-se de uma busca constante de as empresas conseguirem manter a capacidade de inovar, como requisito direto ao estatuto de organização competitiva. É importante assinalar que o atual entendimento do que implica a uma empresa ser “competitiva” não consiste apenas na performance superior ou maior eficiência das organizações, mas sim também

na capacidade das organizações de gerarem sistemas processuais que se foquem em descobrir novas oportunidades de mercado, e a superação de obstáculos ou problemas técnicos/organizacionais via aplicação direta dos conhecimentos da empresa.

Senge (1990) destaca o caso das organizações de aprendizagem, instituições na qual os seus colaboradores procuram a expansão constante das suas capacidades de criar os resultados consoante objetivos definidos, pelo constante incremento de complexidade dos processos mentais por trás das soluções encontradas para dar resposta aos desafios, e onde se dá primazia ao bem-estar e realização pessoal dos colaboradores e das relações interpessoais que conduzem a um evoluir das suas capacidades adquiridas.

A aprendizagem organizacional refere-se aos métodos usados pelas empresas para gerir os seus conhecimentos com foco nas suas competências centrais, de acordo com um plano estratégico com o objetivo de valorizar os conhecimentos e as competências dos indivíduos numa organização.

Pode-se afirmar que as empresas que se enquadram como organizações de aprendizagem terão maiores probabilidades de sucesso a nível de mercado, tendo como um dos seus pontos estratégicos centrais o objetivo de incentivar o empenho e as capacidades de aprendizagem dos indivíduos a todos os níveis que compõem a instituição.

Este facto é assinalado por Schön (1983), que reforça a necessidade de que todos os elementos de uma organização possuam competências de aprendizagem, sendo uma faculdade fundamental para a capacidade das empresas em dar resposta a problemas e adaptarem-se a situações de constante mudança. É também considerado como um fator de transformação interna, sendo o cerne da capacidade para as próprias empresas inovarem e se reinventarem. Este aspeto é especialmente pertinente de se conjugar com uma estratégia de gestão adequada, pois uma estratégia empresarial corretamente definida implica a forma como esta gere os seus recursos face aos objetivos, motivados pela interação com o meio onde as empresas se inserem. Dito isto, se uma empresa souber gerir de forma estratégica a base de conhecimento contida no seu capital humano, tal implicaria que esta empresa possui um potencial elevado de gerar valor.

A capacidade de uma empresa desenvolver processos e soluções inovadoras, e, por consequência, manter-se competitiva no mercado não é um atributo exclusivamente interno, mas também uma resposta ao ambiente externo onde se enquadram as

empresas, tendo em conta que estas capacidades são resultantes da absorção e observação de novos elementos no meio envolvente, e uma resposta às mudanças que vão ocorrendo no paradigma do mercado. A capacidade de uma organização aplicar princípios da gestão de inovação depende também da sua habilidade em extrair conhecimento do ambiente em que se integra, ou seja, a existência de “sistemas de inovação bem constituídos” (Lundvall, 2001). Esta é então executada a dois níveis:

- A nível interno, relacionado com os processos de identificação e construção de *core competences* (Prahalad e Hamel, 1998), categorização e distribuição do conhecimento, identificação de oportunidades e integração dos processos de I&D de forma estratégica;
- A nível externo, verifica-se a capacidade da organização adquirir e demonstrar ser possuidora de elementos que lhe conferem competências específicas, captação de recursos de cariz financeiro e relações com outras organizações que contribuam para a produção interna de conhecimento, como instituições de ensino e pesquisa, fornecedores técnicos e mesmo a partir de redes integradas com outras empresas “concorrentes”.

São as chamadas “organizações em rede”, um dos principais indícios de uma “sociedade do conhecimento, sociedade da informação ou economia do conhecimento”, como refere Castells (1996). Estas são caracterizadas por um aumento considerável dos montantes de informação e pela partilha de competências entre componentes diversos, a nível intra e inter organizacional.

Dado que, cada vez mais, se reconhece que nas sociedades de conhecimento, os trabalhadores cujas funções têm por base a valorização deste ativo ocupam posições cada vez mais fulcrais, onde a componente intelectual do trabalho assume cada vez maior relevância, torna-se indispensável para as organizações reconhecerem o seu valor. Cada vez mais se verifica que as empresas investem mais em I&D do que em outras áreas estruturais, podendo-se afirmar que as empresas estão a passar de centros de produção para centros de pensamento. É esta deslocação do “eixo de produção dos sectores industriais” para um espectro mais centrado na atribuição de valor pela via do emprego do conhecimento que é fomentada a emergência de instrumentos de gestão do conhecimento. Salim (2001) refere que a gestão do conhecimento trata-se do processo

destinado ao sustento ou promoção do desempenho geral de uma organização com base na criação e partilha de informação.

A ênfase dada à gestão do conhecimento, que se verifica junto das instituições de forma gradual nos últimos anos, é resultante dos últimos desenvolvimentos a nível económico, industrial e cultural. Segundo Wiig (1998, p.10), “esta noção baseia-se na cada vez maior importância e dependência de incrementar valor competitivo nos produtos e serviços prestados pelas instituições através da ação das competências inerentes das pessoas, ou seja, o conhecimento”. Deve-se apontar para o facto de que as empresas eventualmente irão procurar diferenciar-se, com base nas diferentes soluções empregues, por via dos conhecimentos contidos dentro das instituições, na superação dos desafios impostos numa economia global, reforçando a noção de que o conhecimento compõe o recurso central gerador de vantagem competitiva das organizações.

Tendo em conta que o conhecimento é encarado pelas empresas como um recurso gerador de valor e capacidade competitiva no mercado, as empresas vêm gradualmente a desenvolver meios para o gerir de forma eficaz e de sentido estratégico alinhado com os objetivos das organizações. Este é definido como “o processo constituído por todas as atividades que permitem gerar, procurar, difundir, repartir, utilizar e manter o conhecimento no seio de uma organização, com vista a potenciar o seu capital intelectual e o seu valor de mercado” (Lozano, Druker, 2000). Logo, o objetivo principal da gestão do conhecimento passa por disponibilizar aos colaboradores toda a informação e experiência coletiva da instituição, sem questões de tempo ou lugar (Lozano, 2000).

É importante distinguir a gestão do conhecimento da gestão de competências. Enquanto a gestão do conhecimento tem um objetivo de acumular informação essencial ao desenvolvimento da organização, a gestão de competências procura o desenvolvimento dos indivíduos consoante os objetivos da organização. Wood Jr (1996) e Zarifian (2001) definem a gestão de competências como a capacidade das organizações gerirem o conhecimento conjunto (saber formal), as habilidades (saber fazer) e as atitudes (querer fazer) dos indivíduos consoante os objetivos estratégicos organizacionais. Focando-se principalmente no capital humano, fomenta os meios de gerar novas ideias e processos, promovendo os processos de criação e aprendizagem individuais e organizacionais, com vista a maximizar o potencial das pessoas.

Sendo assim, verifica-se como um dos principais objetivos da gestão organizacional, a otimização da utilização do conhecimento integrado nas instituições, via o estabelecimento de mecanismos que permitam captar e manter o conhecimento contido nos indivíduos integrados na instituição; compartilhar e transferir estes conhecimentos; dar reconhecimento a indivíduos com um conjunto de “set skills” que os caracterizem como especialistas de alto valor para a instituição; distribuição deste conhecimento em função dos objetivos organizacionais; etc. (Medrano Chivite et al, 2003).

A gestão estratégica do conhecimento tem como objetivos a conversão dos bens intelectuais das instituições em fatores de maior produtividade, potenciando o valor das instituições e as suas capacidades de competitividade de mercado. Pode ser entendida como a capacidade das organizações de gerar valor a partir dos seus ativos intangíveis. Tem por base o conhecimento dos processos de negócios organizacionais, maximizando a capacidade de processamento de informação avançada e o emprego de tecnologias de comunicação para este efeito.

A criação de um ambiente organizacional com base nos princípios da gestão do conhecimento é dependente da conjugação e sinergia entre três aspetos organizacionais:

- Infraestrutura, onde se procura criar um ambiente que facilite a gestão do conhecimento, tendo em vista aspetos como estrutura organizacional, estilo de gestão, cultura da instituição, e a perceção do todo que compõe a organização (visão holística);
- A das pessoas, caracterizada pela constante busca e necessidade de aprendizagem, incentivos à criação de processos criativos, à inovação, a partilha de conhecimentos entre os indivíduos, a valorização da intuição das pessoas e pela procura da estruturação dos modelos mentais e processuais, e sua viabilização no contexto de trabalho;
- O aspeto tecnológico, ou seja, o suporte físico diretamente ligado aos processos de gestão do conhecimento, tais como redes de computadores (internet, intranet e extranet), *groupware*, *workflow*, gestão eletrónica de documentos, bibliotecas de dados, entre outras ferramentas usadas no suporte à gestão do conhecimento das instituições.



Davenport (1998) explica que o processo de gestão do conhecimento consiste na criação, codificação e partilha do conhecimento na organização. A criação de conhecimento refere-se a todas as formas de suscitar a obtenção de conhecimento, a partir da interação com o ambiente externo ou entre indivíduos na mesma instituição. A codificação do conhecimento tem como função identificar e estruturar os conhecimentos úteis para a organização de forma a torna-los acessíveis aos agentes interessados. A partilha da informação tem por base a transferência do conhecimento, seja de forma espontânea (informal) ou estruturada (formal), entre os membros da instituição.

Sveiby (1998) afirma que uma estratégia empresarial com base na gestão do conhecimento tem o potencial de gerar lucros avultados a partir de ativos intangíveis, ou seja, ativos capazes de converter receitas “invisíveis”, resultado de uma variedade de atividades desenvolvidas na empresa, em receitas tangíveis. Estas estratégias focam-se na valorização dos ativos intangíveis, e na maximização do potencial dos conhecimentos contidos nos indivíduos integrados na instituição, desenvolvendo meios que possibilitem as pessoas executar as suas funções de forma eficiente. Tal implica o estabelecimento de um ambiente aberto, onde se incentive a participação dos indivíduos nos processos de decisão e inovação, onde prima a clareza da comunicação de ideias e informação de forma fluída que abrange todos os níveis da organização, ou seja, uma estratégia voltada para a gestão e valorização do conhecimento é uma estratégia que cria as condições para maximizar o potencial inerente do capital humano das instituições.

Ainda Sveiby (2002) aborda a definição da gestão do conhecimento segundo dois níveis:

- Áreas de conhecimento, que consiste na gestão da informação em áreas ligadas a tecnologia e ciências de informação, e a codificação de conhecimentos base da instituição, etc, e na gestão de pessoas. Uma tarefa pluridisciplinar com o intuito de entender os processos de criação e difusão de conhecimento tácito, tendo por base questões relacionadas com filosofia, psicologia e administração de forma a montar um modelo de gestão;
- Níveis de perceção, tendo como referências as perspetivas individuais dos indivíduos, as suas motivações e capacidades singulares, e a perceção organizacional.

É da responsabilidade da gestão do conhecimento ir ao encontro dos objetivos estratégicos das instituições. O conhecimento só pode ser tido em conta como um ativo com potencial competitivo para a instituição, se o potencial humano e as atitudes dos administradores forem devidamente direcionados de forma estratégica.

É precisamente o capital humano que, segundo Ponchirolli (2003), tem maior importância e significância a longo prazo para uma empresa do que o restante património desta organização. Isto porque segundo esta lógica, as pessoas podem (e devem) ser vistos como ativos, na qual se deve procurar meios para valorizar, medir e desenvolver como qualquer outro ativo das instituições. Face ao contexto da era de informação em que as empresas estão atualmente integradas, é necessário que as empresas compreendam realmente o significado da expressão de que as pessoas são o recurso mais importante das instituições, especialmente quando este termo é usado como a expressão de uma ideia ainda mal interpretada e implementada no contexto prático.

Pode-se então afirmar que a gestão de competências, ou de conhecimento, implica a administração do capital humano das organizações, tendo por objetivo alinhar a gestão de pessoas e da empresa consoante as necessidades estratégicas definidas, segundo uma doutrina que aspire a tornar a empresa numa organização de aprendizagem, e, desta forma, ganharem a capacidade de serem competitivas. A gestão de competências procura então a criação de um conjunto de profissionais com o perfil adequado de forma a possibilitar às empresas:

- Agilizar os processos de decisão internos;
- Capacidade de antecipar problemas e oferecer soluções inovadoras;
- Incrementar valor aos seus produtos e serviços por via do conhecimento;
- Garantir *market share* e capacidade competitiva num mercado crescentemente global e volátil;
- A transição da empresa comum para uma *learning organization*;
- Incentivar a criação de uma visão de negócio comum a todos os níveis das instituições;
- Fomentar a co-responsabilidade entre os vários membros da instituição, incentivando à participação e cooperação individual e coletiva nos processos da empresa;

- Um levantamento intensivo do real potencial do capital intelectual contido na organização, como forma de criar equipas de trabalho consistentes, capazes de apresentar soluções face a problemas externos e valorização das capacidades individuais destes colaboradores;
- Processos de RH adequados aos novos paradigmas organizacionais;
- Gestão mais eficiente de recursos consoante o mercado;
- Gestão de pessoal e competências de forma criteriosa e acima de tudo vantajosa para a organização.

Admite-se que as estruturas organizacionais tradicionais não correspondem de forma compatível com os conceitos da gestão estratégica do conhecimento, pois esta filosofia requer uma estrutura organizacional orgânica, dinâmica, flexível, com a capacidade de aproveitar ao máximo o talento humano dos seus indivíduos, e maximizar a capacidade de criação de riqueza de valor de mercado. Davenport (1998) explica que a parte mais difícil da administração da informação prende-se com questões de fator humano, e afirma que os recursos humanos são a maior mas mais difícil fonte de valor para as empresas de reconhecer e desenvolver.

Sveiby (1998) aponta que um dos problemas gerados com o cada vez maior avanço das tecnologias de informação em uso no apoio de gestão do conhecimento das empresas centra-se precisamente no risco de sobrecarga de informação. Logo, este compara o excesso de informação como um fator tão nocivo para as empresas como a escassez desta, e torna-se fulcral estabelecer um perfil prioritário de filtragem de informação, para separar o que é útil do inútil ou desatualizado / incorreto.

É para este fim que as empresas cada vez mais possuem nos seus quadros especialistas a trabalhar a informação acumulada nas empresas, em que funções consistem especificamente em transformar o conhecimento em valor, os chamados agentes do conhecimento, que podem ser categorizados como:

- Criativos: são os principais responsáveis pela captação e utilização de informação na resolução de problemas, ou na criação de ideias inovadoras com o potencial de gerar valor competitivo para a empresa;
- Interpretes: são responsáveis pela recolha de informação no contexto envolvente da organização, e de estabelecer análises e planos de foro económico, comercial

ou tecnológico, de forma a antecipar com sucesso o surgimento de ameaças ou oportunidades e adaptar a organização a estas situações;

- Intermediários: responsáveis por identificar e interpretar as necessidades de informação essenciais à funcionalidade do negócio, e facultar essas informações aos restantes agentes do conhecimento das organizações;
- Gestores do conhecimento: responsáveis pela administração do capital intelectual da empresa.

Da mesma forma que o panorama dos quadros das empresas vem-se alterando de forma a dar resposta aos novos paradigmas de mercado, também se verifica um crescente investimento das empresas em tecnologias de gestão do conhecimento, como por exemplo bancos de dados de conhecimentos, um método não só de maior controlo e flexibilidade remota de gerir o conhecimento inerente à empresa, como também uma forma de gerir os conhecimentos resultantes do constante crescimento e rotatividade dos colaboradores nas instituições (Stewart, 1998).

Pode-se então concluir que, do ponto de vista administrativo, a gestão do conhecimento e formação é categorizado como uma forma intencional de garantir o *status* competitivo da organização, e improvisar as suas capacidades de produção e inovação face a situações de incerteza e os avanços tecnológicos do mercado. A gestão estratégica do conhecimento consiste em as organizações saibam aproveitar os recursos diretamente ligados aos conhecimentos integrados na organização, promovendo e direccionando este ativo no sentido de resolução de problemas e fornecer soluções satisfatórias aos objetivos da organização.

É então importante salientar que, de forma ao conhecimento ser de valor para qualquer instituição, deve ser vislumbrado como um ativo, neste caso intangível, e como qualquer ativo, gerido de forma estratégica. Como Teece refere (1986), “os ativos intangíveis são fundamentais para a capacidade de inovação e aprendizagem das organizações”, e economistas como Schultz (1961) propõem até diversos modelos como forma de poder medir-se monetariamente, e, conseqüentemente, a sua gestão contabilística.

Tapscott (2001) refere que o conhecimento torna-se num ativo para as empresas na forma do capital intelectual, e define o capital intelectual sobre três formas constituintes: a do conhecimento tácito, centrado nas pessoas; o conhecimento

adicional, ao dispor das instituições a partir das redes onde se integram; e o conhecimento codificado, sobre a forma de livros, fotos, notícias, a internet, bases de dados, etc. A literatura ainda compreende um outro aspeto do conhecimento para as empresas, o capital ambiental, que se baseia na capacidade das empresas extraírem informação e conhecimentos do meio em que se inserem, e agirem de acordo, ou seja, a prática executiva de inteligência competitiva. Cavalcanti (2000) propõe um modelo do conhecimento onde se verificam quatro aspetos constituintes, onde três são relacionados com a gestão interna (capital estrutural, relacional e intelectual) e outro com a gestão externa (capital ambiental), modelo este designado de Inteligência Empresarial.

Concluindo, pode-se então afirmar a importância do conhecimento como o principal recurso ao dispor das instituições, na medida que numa economia crescentemente globalizada e de constante mutação, o principal fator que possibilita às empresas manterem-se competitivas ao nível do mercado é a sua capacidade de gerar valor a partir do incremento de conhecimento aos seus produtos e soluções, e na sua capacidade de inovação e resolução de problemas face aos desafios externos, inclusive na capacidade de responder de forma positiva aos estímulos e a informação contida internamente e externamente à organização. A forma de atingir este estado, e garantir a sobrevivência e competitividade de mercado, assenta numa estratégia de gestão de conhecimento eficaz, centrada na estimulação e justificação das interações entre as pessoas, e na estruturação das organizações consoante modelos propostos para o capital intelectual, e a sua gestão.

## **2.2 Capital Intelectual**

Como já foi referido anteriormente, da racionalização do conhecimento como um recurso a ser usado pelas empresas, e como consequência da utilização deste recurso, resultam soluções e desenvolvimentos tecnológicos que capacitam a empresa de atuar de forma competitiva num mercado global. Podem-se verificar que tal resulta em benefícios intangíveis que incutem valor às organizações, e este conjunto de benefícios intangíveis são denominados de capital intelectual, largamente indicado na literatura como o principal fator de distinção de algumas empresas bem-sucedidas em relação à sua concorrência.

Davenport e Pursak (1998) explicam que os aspetos intangíveis que facultam valor a produtos e serviços são da responsabilidade da gestão estratégica do conhecimento, numa combinação de diversos fatores: *know-how*; design; marketing; pensamento criativo e inovador, etc. Apontam para a particularidade que ao contrário dos ativos materiais das instituições, que vão perdendo valor à medida que vão sendo esgotados com o uso, o ativo conhecimento é virtualmente ilimitado, tendo em conta que desenvolve-se com base em estímulos e do uso constante, da discussão de ideias e surgimento de novas soluções, e do constante partilhar destas novas ideias entre indivíduos.

Lopes de Sá (2000) defende que o capital intelectual das organizações não é apenas representável por um agregado total de diversos elementos autónomos e heterogéneos de mensuração rígida, mas como um conjunto de fatores de cariz económico que pode ser determinado não apenas pelos seus elementos constituintes, mas pelas sinergias que resultam da combinação destes elementos que influencia as tarefas centrais das empresas.

Stewart (1998) afirma que o capital intelectual é o somatório do conhecimento contido nos indivíduos de uma empresa, sendo o principal fator de vantagem competitiva destas, e distingue-se dos outros ativos que os administradores e contabilistas estão habituados, bens materiais, propriedades, capital financeiro, que se definem como ativos tangíveis, o capital intelectual é um capital intangível. Segundo a norma IAS 38 (IASB, 2004), um ativo intangível é um ativo sem identificação monetária e sem substância física.

Segundo o FASB (1999), o Capital Intelectual pode ser definido de duas maneiras:

- O coletivo de ativos intangíveis essenciais ao funcionamento e vantagem competitiva de uma organização;
- A diferença entre o valor real de mercado de uma instituição e o valor real de mercado dos ativos tangíveis desta instituição menos os seus passivos.

A *International Federation of Accountants* (IFAC), especifica que “O Capital Intelectual pode ser visto como o património aglomerado de capital ou derivados do conhecimento que uma empresa contém. Nas demonstrações de balanço patrimonial, os ativos de cariz intelectual são baseados no conhecimento que a empresa possui, o que

inclui conhecimentos tecnológicos, administrativos ou processos de consultoria, e propriedade intelectual patenteada”.

Duffy (2000) refere que os conceitos de capital humano e capital intelectual são relacionados e fáceis de confundir, mas explica que o Capital Intelectual é na verdade um coletivo mais amplo que abrange não só os conhecimentos coletivos das pessoas acumulados numa instituição, mas também as metodologias, patentes, projetos e relações intra e inter organizacionais que acrescentam valor à instituição. O autor apresenta as seguintes definições:

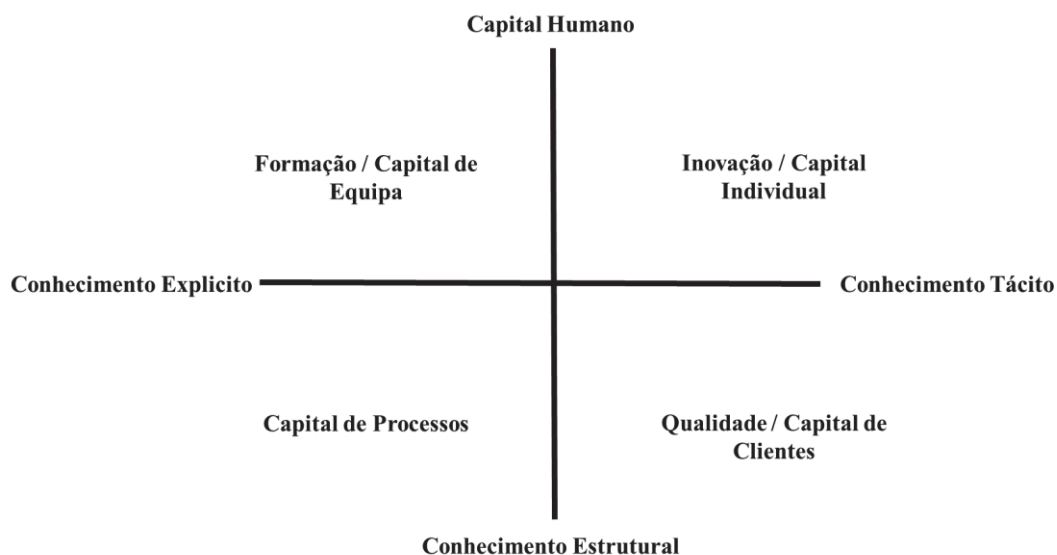
- Capital Intelectual: é a conjugação do capital humano e do capital estrutural de uma instituição. O termo é usado para identificar a capacidade de uma organização de gerar ganhos futuros com base na implementação constante de novos conhecimentos. É a capacidade de uma empresa de gerar e manter o valor dos seus produtos e serviços num patamar de qualidade superior em relação ao mercado;
- Capital Humano: designa-se como o valor acumulado com base no investimento em formação, competências e qualidade de futuro de um colaborador. Também está associado às competências, capacidades interrelacionais e valores inerentes aos indivíduos que compõem uma organização;
- Capital Estrutural: O que fica na empresa quando os funcionários não estão nela, como por exemplo: bases de dados, listas de clientes, manuais de procedimentos, marcas registadas, patentes, estruturas organizacionais, etc;
- Capital Organizacional: A sistematização e organização das competências essenciais à empresa, incentivos à geração de processos inovadores e à capacidade da entidade de gerar valor. Inclui o capital de processos, cultural e inovação;
- Capital de Inovação: A capacidade de uma empresa de se adaptar e reinventar o seu património intelectual face a alterações de mercado. Protegida via direitos comerciais, inclui também outros ativos e valores intangíveis, como conhecimentos técnicos centrais, receitas e segredos essenciais ao negócio;
- Capital de Processos: conjunto dos processos empregues pela instituição na criação de valor (e de não criação de valor).

Brooking (1996) define o Capital Intelectual como um coletivo de ativos intangíveis, sujeitos à influência das alterações que se verificam de forma constante ao nível das tecnologias de informação, meios sociais e de comunicação, que são de alguma forma responsáveis pela geração de ativos intangíveis benéficos para as organizações e a sua habilidade de se manterem funcionais e competitivas. Ela subdivide o capital intelectual em quatro categorias:

- Ativos de mercado: O valor potencial da empresa face ao mercado quando se tem em conta os ativos intangíveis ligados à imagem e presença da empresa junto do mercado onde se integra. Tal inclui: marcas registadas, clientela, lealdade do público-alvo, negócios recorrentes e ativos (*backlog*), canais de distribuição dos produtos, franquias, etc.;
- Ativos Humanos: Refere as vantagens que as capacidades individuais dos colaboradores conferem às instituições por via do aproveitamento das suas competências, capacidades criativas, conhecimentos, capacidades em resolução de problemas, etc.;
- Ativos de propriedade intelectual: todos os ativos com base na aplicação de conhecimento na geração de valor que necessitam de proteção legal de modo a serem “apropriáveis” e úteis à organização, nomeadamente: *know-how*, segredos industriais, patentes, designs de produtos, etc.;
- Ativos estruturais: inclui conhecimentos tecnológicos, métodos e processos empregues pela instituição, cultura organizacional, sistemas de informação, métodos de gestão, avaliação de risco situacional e bancos de dados e clientes, etc.

O modelo do Capital Intelectual proposto por Lopes e Martins (2000) tem por base a identificação dos fatores chave na construção do conhecimento organizacional das empresas. Neste modelo, os diversos componentes do Capital Intelectual estão definidos segundo quadrantes, tendo como variáveis as componentes Capital Humano, Conhecimento Estrutural, Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito, onde se definem assim quatro quadrantes que num todo, compõem o capital intelectual de uma organização:





*Fig. 1 - Modelo do Capital Intelectual (Adaptado de Lopes & Martins, 2000)*

- O Quadrante da Inovação / Capital Individual:

Quadrante definido por um elevado nível de conhecimentos tácitos e de capital humano. Este componente refere-se aos conhecimentos não formalizados inerentes aos próprios indivíduos, fontes de valor, talentos e competências na base de processos de inovação.

- Quadrante de Formação / Capital de Equipa:

Característico por altos níveis de capital humano e de conhecimento explícito, características chaves na formação de equipas / grupos de trabalho no seio da organização, e principais fontes de trocas de informação e conhecimento entre indivíduos na empresa. Neste contexto, o conhecimento é contido sobre a forma de factos, conceitos ou ferramentas estruturadas segundo um padrão organizacional.

- Quadrante Capital de Processos:

Conjugação de conhecimento explícito e conhecimento estrutural, correspondente à experiência aplicada, ou seja, os conhecimentos formais e passíveis de serem transmitidos contidos na organização. Representa os conhecimentos partilhados, sintetizados e assumidos como mais avançados procedimentos ao dispor da organização. Inclui também a memória (ou rotina) organizacional. A memória organizacional mantém o registo de uma organização na forma de documentos e/ou

artefactos em arquivo, e serve como o centro de captação, organização, distribuição, partilha e reutilização de conhecimento das organizações.

- Quadrante Qualidade / Capital de Clientes:

Resultante da conjugação entre o capital estrutural e conhecimento tácito, i.e., conhecimentos resultantes de interações externas à organização, como por exemplo, a partir de interações com os clientes. Tem como principal fator de valor a capacidade de servir como medida da *performance* da empresa face ao mercado.

Como forma de conceptualizar como se integra o capital intelectual numa organização, Edvinsson e Malone (1998) descrevem as empresas como uma árvore, onde as partes visíveis (o tronco, os ramos e a folhagem) representam os ativos tangíveis das organizações, ou seja os ativos que estão devidamente descritos em organogramas institucionais, demonstrações financeiras e outros documentos oficiais que definem o valor real de uma empresa, enquanto a secção oculta da árvore, nomeadamente as raízes, representa os ativos intangíveis, nomeadamente o Capital Intelectual, que são, simbolicamente, a base de suporte aos ativos tangíveis da instituição.

Estes autores definem o Capital Intelectual segundo duas categorias:

- Capital Humano: Composto pelos conhecimentos, *expertise*, capacidades de inovação e mais-valia dos colaboradores, e como estas capacidades são empregues em sintonia com os valores, a cultura e a filosofia das empresas;
- Capital Estrutural: toda a infraestrutura de apoio informático, *softwares* de gestão, bancos de dados, patentes, marcas registradas, etc. Pode ser subdividido em capital organizacional, ou seja, todos os processos e metodologias de apoio à produtividade dos colaboradores, e capital de clientes, isto é, o fator de relacionamento com os clientes, na qualidade em que a perceção e adesão dos produtos e serviços da empresa pelo mercado acrescenta valor à instituição:
  - O capital organizacional está relacionado ao investimento realizado pelas empresas em sistemas, ferramentas, metodologias operacionais, etc., que facilitem o fluxo de informação pela organização e elementos externos essenciais à atividade da organização. Também contém o capital de inovação, ou seja a capacidade de uma empresa de se reinventar e inovar nos produtos ou serviços que dispõe no mercado, devidamente

assegurados por meios legais; e o capital de processos, uma compilação de processos normativos que ditam diversos aspetos essenciais à execução das tarefas organizacionais, direcionado aos colaboradores.

- O capital de clientes é, como foi dito, o valor da empresa relativo à sua carteira de clientes, também designado como *goodwill* (Edvinsson e Malone, 1998). Pode ser mais facilmente vislumbrado nas situações em que quando uma empresa é vendida por um valor superior ao valor contabilístico dos seus bens, esta disparidade é o reflexo do reconhecimento da empresa junto dos clientes.

Edvinsson e Malone (1998) apresentam três observações pertinentes relativamente à natureza do capital intelectual:

- O Capital Intelectual consiste de informação suplementar e não subordinada aos dados financeiros. Isto porque pode-se assumir que eventualmente o valor intangível do capital intelectual é convertível ou diretamente associado a um valor monetário;
- O Capital Intelectual é um capital não-financeiro, e pode ser observado na disparidade entre o valor de mercado de uma organização e o seu valor real contabilístico;
- O Capital Intelectual é um passivo, e não um ativo. Segundo os autores, o capital intelectual é como um empréstimo, cedido pelos colaboradores, pelos clientes, etc., de um recurso como fonte de capital capaz de gerar valor que depois é retribuído.

O modelo do capital intelectual de Sveiby (1998) consiste num conjunto de elementos que caracterizam o capital intelectual através de indicadores de avaliação de competências individuais, da estrutura interna e externa das organizações.

Sveiby (1998) caracteriza as competências individuais como sinónimos de saber técnico e conhecimentos aplicáveis, e refere que “a marca de um verdadeiro especialista não é a capacidade de conhecer e aplicar regras pré-definidas, mas ter a confiança e capacidade de saber quando quebra-las e inovar, usando regras melhores”. Identifica uma série de competências individuais, que são:

- Conhecimento explícito, ou seja o conhecimento adquirido de facto através de informação proveniente de diversas fontes, nomeadamente educação formal;
  - Habilidade, designadamente a capacidade de execução de um indivíduo por meio da sua proficiência prática. Desenvolve-se essencialmente através da formação e prática constante, e inclui a capacidade de entender regras e métodos de execução e habilidades de comunicação;
  - Experiência, competências adquiridas com base em *trial and error* e na informação que se pode retirar destas experiências passadas;
  - Juízos de valor, ou a noção de certo ou errado que os indivíduos possuem face a uma determinada situação;
  - *Social networking*, ou seja as relações formadas pelos indivíduos com outros indivíduos no âmbito de um ambiente e cultura organizacional.

Segundo Sveiby (1998), a estrutura interna define-se como o fluxo de conhecimentos dentro da organização, consistindo em patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e informáticos que servem de suporte aos agentes do conhecimento da organização.

A estrutura externa, segundo Sveiby (1998), refere-se às relações da organização com os clientes e fornecedores, marcas registadas e a reputação ou imagem da organização relativamente ao mercado.

Estes são apenas alguns dos modelos propostos na literatura para caracterizar o Capital Intelectual, e têm como princípio o objetivo de clarificar quais os critérios a ter em conta para auxiliar a gestão, mensuração, registo e categorização do capital intelectual como ativo das empresas. No entanto, e apesar de em essência, os modelos apresentarem pouca variação, não se pode afirmar que exista um “modelo único” para todas as organizações.

Em modo de síntese, no entanto, podemos subdividir o capital intelectual em três componentes principais: Capital humano, ou seja as capacidades, conhecimentos, habilidades, e até aspirações e posturas dos indivíduos que compõem a organização; Capital estrutural, onde se pode inserir toda a infraestrutura de apoio ao desenvolvimento de atividades baseadas no conhecimento, e o Capital relacional, a

vertente do capital intelectual na qual consiste na criação de valor da empresa através da interação e relação externa com o público e outras entidades.

Como já foi referido, a chave para a competitividade das empresas consiste na capacidade de uma organização de conseguir desenvolver de forma constante uma gama cada vez maior de produtos e serviços com maior acréscimo de valor associado. Para tal, é fundamental às instituições criarem as condições e aplicarem procedimentos capazes de estimular os processos criativos e inovadores com base na aplicação do conhecimento no desenvolvimento destas soluções competitivas (Silva e Neves, 2003). A base da criação de riqueza de uma empresa está baseada na sua capacidade não só de gerar conhecimento, mas saber geri-lo. Tal significa dar primazia aos processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição de conhecimentos (Bontis, 2002; Choo, 2000), com o propósito de desenvolver o capital intelectual de uma empresa. Seguidamente segue-se uma explanação de alguns dos métodos propostos para este propósito:

- **Promoção de recursos humanos qualificados:**

O principal método empregue pelas empresas para incremento de qualificações dos seus funcionários é o investimento em formações profissionais. No entanto, tendo em conta a natureza atual do mercado de trabalho, já não se considera suficiente investir em formação tendo apenas em vista as qualificações específicas à função desempenhada pelo colaborador. Cada vez mais se verifica que aos indivíduos deve ser incumbido um cada vez maior leque de opções de capacidades que confirmem às pessoas a capacidade de criar e pensar processos inovadores, e as ferramentas que lhes permitam aprender, pensar e descobrir como melhor valorizar as suas contribuições. Por outras palavras, “um trabalhador do conhecimento é o colaborador que sabe como selecionar, adquirir informação e conhecimentos em qualquer situação, e aplicar esses conhecimentos em situações concretas (HBR, 2000).

Cabe então às instituições colocar ao dispor dos seus recursos humanos um conjunto diverso de ferramentas (bases de dados, estudos relevantes, relatórios técnicos, informações diversas de interesse aos tópicos que carecem de desenvolvimento, métodos de partilha de conhecimentos técnicos), prontamente disponíveis a serem utilizadas, de acordo com as necessidades estabelecidas pela instituição e que seguem uma filosofia de incentivo à autoaprendizagem. Estas ferramentas devem estar assentes

segundo um suporte informacional desenvolvido de maneira a possibilitar aos colaboradores a capacidade de desenvolver as suas competências e dispô-las ao serviço da organização. Pode-se concluir que a formação deixa de ser um quadro estático de competências aprender, mas sim ser apresentada como um conjunto de competências inscritas numa filosofia de autoformação da parte dos colaboradores.

Importa referir neste ponto que, segundo a teoria do capital humano (Becker, 1964), a educação e qualificação profissional são dos principais fatores a ter em conta em relação a uma das problemáticas mais vigentes numa economia global baseada no conhecimento: a necessidade de trabalhadores mais qualificados e produtivos. Tal investimento em colaboradores mais qualificados resulta num maior fator de empregabilidade do colaborador, e num contexto de crescente modernização tecnológica, maiores necessidades de níveis de produtividade, e graças à automatização e sintetização dos processos, redução dos postos de trabalho disponíveis, estes fatores potenciadores de empregabilidade são encarados como uma das soluções para os paradigmas do mercado de trabalho atuais.

É importante neste ponto referir que, no sentido prático, verifica-se uma fragmentação dos métodos de gestão dos recursos humanos a diferentes níveis, consoante se considerem, por um lado, os colaboradores de uma determinada empresa como elementos centrais e fulcrais ao desenvolvimento das *core competencies* de uma dita organização, onde se verifica um maior investimento segundo uma política de gestão que visa potenciar os conhecimentos e competências deste segmento central dos recursos humanos, ou se, por outro lado, são colaboradores de “menor importância”, i.e., trabalhadores cujas competências genéricas perfazem tarefas dissociadas das principais ações de valor da organização, e por consequência, são inseridos num modelo de gestão mais tradicional, sendo de todo ou parcialmente excluídos dos processos acima referidos, a qual doutra forma iria pressupor um desenvolvimento pessoal e profissional igualitário, que não ocorre.

- **Criação de ambientes que estimulem a autoaprendizagem:**

Tendo em conta o que foi dito, pode-se afirmar que é importante que sejam criadas as condições para que, durante o período do exercício das atividades quotidianas seja disponibilizado o tempo e o espaço para se desenvolverem atividades de autoaprendizagem. Estas atividades, com o intuito no desenvolvimento das

competências individuais, devem focar os processos de criatividade, autonomia e liberdade de pensamento (Amabile, 1998).

Para este fim, é importante o reconhecimento e identificação de potenciais barreiras à criação destes ambientes de autoaprendizagem, problemas esses normalmente relacionados com rotinas excessivas, processos burocráticos desnecessariamente extensos, procedimentos e tarefas estruturadas de forma excessivamente rígidas, isolamento interdepartamental e consequentes falhas de comunicação, e excessivo dirigismo administrativo dos colaboradores e tarefas a executar.

Um ambiente propício ao desenvolvimento das competências dos indivíduos distingue-se essencialmente por um alto nível de transversalidade das relações e trocas de informação entre indivíduos e departamentos de forma fluida, algo que só é possível por um “erguer das barreiras”, principalmente aos processos de comunicação e transmissão de conhecimentos dentro das instituições, e um alto nível de independência e autonomia destes funcionários.

- **Gestão adequada de pessoas:**

A fonte de riqueza das instituições com base no conhecimento reside nos seus recursos humanos, e potencia-lo depende não só dos próprios indivíduos, mas também numa cuidada gestão das pessoas. Tal implica, como já referido, assumir os indivíduos como principais geradores do conhecimento, cujos potenciais e competências devem ser devidamente direccionados e organizados consoante os propósitos das instituições. Tal tarefa requer a atribuição de uma maior liberdade (e com a liberdade, responsabilização) dos indivíduos responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações.

Na prática, a gestão de pessoas com base nesses princípios deve administrar com base na gestão das emoções individuais, e da humanização do colaborador, em todos os seus atributos, competências e falhas, ou seja, uma gestão com a capacidade de gerir a componente emocional das pessoas, um especto pouco ortodoxo na pura gestão racionalista tradicional com base em objetivos (Goleman, Boyatzis, Mackee, 2002).

- **Desenvolver comunidades intelectuais:**

O reconhecimento e fortalecimento de comunidades intelectuais é uma das ferramentas essenciais no desenvolvimento do capital humano (Silva; Neves, 2003).

Estes grupos relacionais de carácter informal (ou seja, paralelos aos grupos de trabalho formais) contribuem para a divulgação de experiências individuais.

Devido ao seu carácter informal, estes grupos não são passíveis de gerir de forma tradicional. Cabe no entanto às instituições identificar as potenciais vantagens que surgem do seu estabelecimento, e criar as condições adequadas à sua formação, nomeadamente a criação de sistemas de comunicação inter e intra-organizacionais, fomentar a mobilidade de colaboradores e ideias, e de modo geral o menor grau de interferência possível da parte da empresa, como forma de garantir a liberdade de pensamentos e discussão de ideias criativas e inovadoras.

Os exemplos previamente indicados são metodologias focadas principalmente no desenvolvimento do capital humano das instituições. No entanto, deve ser referido que apostar apenas em investimentos ao nível da formação e acréscimo de competências individuais dos colaboradores não é por si só o suficiente. Devem ser desenvolvidas ferramentas capazes de articular estas competências individuais numa forma vantajosa para as organizações, i.e., a aplicação de medidas que permitam a aprendizagem do conjunto total da organização (Argyris, 1994).

A capacidade do capital intelectual de se tornar fonte de vantagem competitiva para a organização depende da sua distribuição de forma adequada e na habilidade da organização em criar projetos, produtos / serviços de valor acrescentado, e consequente aumento da performance empresarial com base nesses conhecimentos contidos nos colaboradores.

Torna-se então necessário criar as condições para a partilha fluida de conhecimentos contidos na organização segundo intervalos de tempo de resposta cada vez menores, e a fomentação da capacidade de inovação / desenvolvimento dos produtos ou serviços prestados pela organização. Podem-se observar algumas propostas para este efeito, tais como:

- **Orientação das funções a executar com a estratégia empresarial:**

Ou seja, enquadrar e contextualizar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores com as estratégias da empresa, promovendo o envolvimento do coletivo de indivíduos que compõem a organização segundo um projeto comum.



Stewart (1991) propõe uma série de medidas a aplicar com este objetivo em mente:

- Definir de forma clara pela organização a orientação estratégica da organização de forma a garantir os esforços coletivos dos indivíduos em torno deste projeto comum;
- Atribuição desambiguada dos níveis de envolvimento e responsabilidade de cada indivíduo;
- Estimular a intervenção dos colaboradores na resolução dos problemas e / ou apresentação de soluções conjuntas;
- A criação de um ambiente propício á estimulação deste pensamento coletivo segundo um objetivo comum;
- Criar as condições para que os colaboradores se sintam totalmente integrados e envolvidos no contexto organizacional, i.e., “sentirem que a organização é sua”.

Com base nestes conceitos, cria-se a base de conceder às organizações os meios para enquadrar o trabalho coletivo dos indivíduos com o propósito de atingir os objetivos definidos pela estratégia empresarial. É, essencialmente, a capacidade de exercer uma ligação entre o capital intelectual e a estratégia organizacional.

- **Gestão do conhecimento:**

Como já foi referido, numa economia do conhecimento, este deve ser considerado como um ativo e, sendo assim, compete à organização a sua gestão de forma a produzir valor competitivo a nível do mercado, e para tal ser utilizado como um instrumento de relevância estratégica para a organização.

- **Criação de estruturas em rede:**

Tendo em conta a necessidade de transferência de conhecimento entre indivíduos e organizações como requisito aos processos de inovação organizacional, não são suficientes a existência de bases de dados e sistemas comuns de partilha de informação (Clark, 2001).

Torna-se fundamental a existência a criação de uma inteligência partilhada pelos elementos das organizações, numa rede conjunta de relações, de fluxos de informação, ideias e conceitos que potenciem o desenvolvimento de todas as partes envolvidas.

Estas redes de conhecimento são por natureza mais amplas e significativamente menos restritas que as tradicionais estruturas do conhecimento interno, consistindo essencialmente de ligações sociais entre indivíduos dentro e fora das empresas, redes interrelacionais que tendem a estender-se para além dos limites das organizações.

Por ultimo, Stewart (1999) refere que a maximização do capital intelectual está também assente na aptidão das organizações em retirar valor do meio externo onde se inserem. Deve-se ter em atenção que algumas das fontes de conhecimento de maior valor é resultante da interação entre diferentes pessoas ou organizações externas à organização, e que o seu valor subjacente centra-se na qualidade dessas interações e da vantagem económica resultante das ligações com outras instituições. A comunicação aberta e clara com *stakeholders*, a criação de parcerias no âmbito da investigação ou projetos conjuntos ou relações de negócios vantajosas que pode originar novas oportunidades de negócio e melhoria de serviços, são tudo fatores que podem potenciar a construção de vantagens competitivas a partir das trocas de informação e de conhecimento com elementos exteriores. As relações resultantes das ligações externas são de importância fulcral para as atividades com base em informação / conhecimento.

## **2.3 Contabilização do Capital Intelectual**

Os ativos intangíveis das empresas são o principal elemento da atual economia do conhecimento. No entanto, Stewart (1997) aponta o facto de ser muito difícil pela contabilidade de medir o Capital Intelectual das empresas, o que representa uma situação insustentável tendo em conta que o conhecimento, e a sua gestão, é o principal recurso potenciador do sucesso das organizações na atual conjuntura económica, o que nos leva a poder afirmar que a sua medição e contabilização são atos de extrema importância se as empresas pretendem não só conseguir manter-se competitivas no mercado e atrativas face a investidores e clientes, mas também terem a capacidade de, internamente, verificar e medir os resultados relacionados com o investimento nos seus ativos intangíveis e as vantagens daí resultantes, e de conseguir planear, em plenitude de informação clara, os seguimentos destes insumos e resultados esperados no futuro.

É importante neste ponto assinalar algumas das principais dificuldades que as empresas enfrentam na medição do seu capital intangível segundo modelos de

contabilização tradicionais, com particular foco nos investimentos a nível do capital humano:

- Comparação relativo a outras organizações no mercado dos investimentos em formação e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, e o seu respetivo nível de sucesso relativo a estes investimentos;
- A identificação clara da componente renumeração em aspetos como por exemplo, benefícios a nível social / económico, respetivo às funções exercidas pelos colaboradores;
- A cada vez maior prática de recorrer a contratos de prestação de serviços, como o *outsourcing*, no que toca a tarefas especializadas, e que acarretam menores custos financeiros e sociais para as instituições.

Estes são alguns dos problemas que se podem assinalar relativos à contabilização do capital intangível das organizações, e, pelo menos tendo em conta o sistema contabilístico corrente, impossibilita a avaliação precisa da capacidade de produtividade da empresa, logo não especificando de forma clara o nível de desempenho da organização, e impossibilitando a identificação de organizações com boas práticas de gestão do capital de intangíveis

Mesmo tendo em conta os estudos realizados na natureza do conhecimento organizacional, e nos meios de transmissão internos às empresas e entre organizações, um modelo definitivo de medição do capital intelectual e dos seus componentes ainda é algo que não foi alcançado com sucesso, ainda que se apresentem modelos como os de Stewart (1998), Evinsson e Malone (1998) e Sveiby (1998), entre outros, que sobre aspetos gerais servem como principais referências na metodologia a empregar na medição dos intangíveis de uma organização.

Prusak (1997) aponta que os principais fatores que contribuíram para a crescente preocupação das empresas em contabilizar o seu capital intelectual centra-se nas rápidas alterações do contexto económico com base na globalização, o crescente valor do conhecimento especializado, e de como este é um fator cada vez mais importante na capacidade de produção e inovação das instituições, e os avanços tecnológicos de computação e tecnologias de informação.

Dito isto, a mensuração do capital intelectual já tem sido feita, de um modo geral, pelo próprio mercado onde as empresas se inserem, sobre a forma do valor

atribuído por este à empresa, normalmente, muito superior ao valor real da empresa nos registos contabilísticos (valor este associado, como já referido, ao *goodwill*).

No entanto, tal não exclui a necessidade que vem acometendo as organizações de forma invariável a procurar estruturar modelos de contabilização do capital intelectual, sendo na literatura propostos uma variedade destes, ainda que, de forma geral, tal se tenha provado até ao momento difícil, se não impossível. Segundo Mock e Grove *apud* Guerreiro (1989), a mensuração é o “conjunto de procedimentos que atribuem números a objetos e eventos com o objetivo de providenciar informações válidas, de confiança, apropriadas e de cariz económico para serem usadas pelos agentes decisores das organizações e mercados”. Beuren (1994) afirma que “estruturar um modelo de mensuração que possa ser aplicado a objetos ou eventos que ainda estão por realizar é uma tarefa muito mais complexa, tendo em conta que são medidas baseadas em estimativas subjetivas.”

De seguida, expomos algumas das metodologias desenvolvidas referidas na literatura:

- **Metodologia de Edvinsson e Malone (1998):**

Tendo em conta que o valor de uma empresa pode ser separado em capital físico e financeiro como ativos tangíveis, ou seja, os seus elementos de valor visíveis, o capital intelectual irá corresponder ao valor oculto associado à organização. Edvinsson e Malone (1998) definem um esquema utilizado na empresa Sueca Skandia, com o propósito de mensurar o seu capital intelectual, designado de Skandia Navigator.

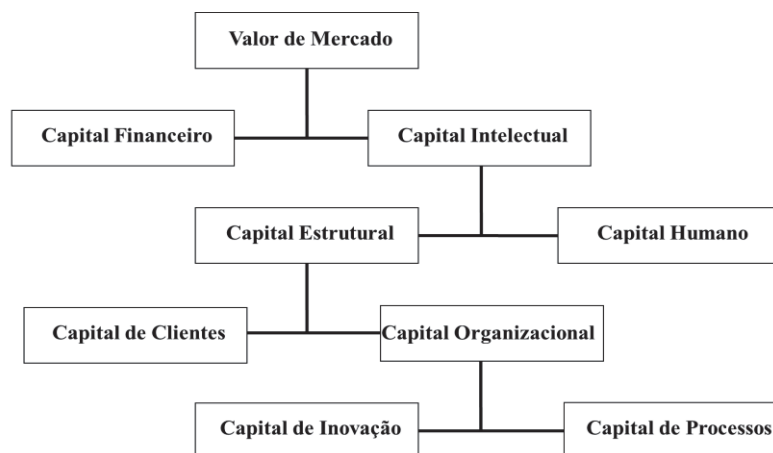


Fig. 2 – Modelo de Mensuração do Capital Intelectual de Edvinsson e Malone (1998). Fonte: Edvinsson e Malone (1998)

O pressuposto passa por identificar indicadores sobre o desenvolvimento na organização dos elementos que compõem o capital humano e o capital estrutural. Para cada um destes elementos foram definidos uma série de focos específicos por área de negócios, e outros indicadores comuns a toda a organização, agrupados da seguinte forma: foco financeiro; foco de clientes; foco de processos; foco de inovação e desenvolvimento; e foco humano. Para cada um destes focos foram designados diversos indicadores com a intenção de mensurar o seu desempenho, como forma de auferir dados objetivos que se pudesse traduzir num valor concreto do Capital Intelectual, de forma a ser usado de forma conveniente sobre o formato de informação concreta para os agentes de decisão, tanto internos à instituição como externos.

De apontar que a empresa sueca Skandia foi uma das pioneiras na identificação e procura de métodos adequados à mensuração do capital intelectual, através do seu Relatório de Capital Intelectual, e que serviu de modelo e exemplo base que despoletou um maior interesse neste campo de estudo a nível da gestão empresarial.

- **Metodologia de Sveiby:**

Sveiby (1998) desenvolveu um modelo a partir da divisão dos itens constituintes do capital intelectual. Ao dividir os ativos de uma organização em tangíveis e intangíveis, onde os ativos tangíveis correspondem aos bens materiais, direitos e obrigações expressas num balanço contabilístico do património institucional, e os ativos intangíveis, conotados como a parte não visível do balanço patrimonial, subdividiu em competências individuais, estrutura externa e estrutura interna.

A metodologia de Sveiby (1998) consiste na atribuição de indicadores para os diversos ativos tangíveis e intangíveis, subdivididos por quatro categorias: crescimento; renovação; eficiência e estabilidade / risco.

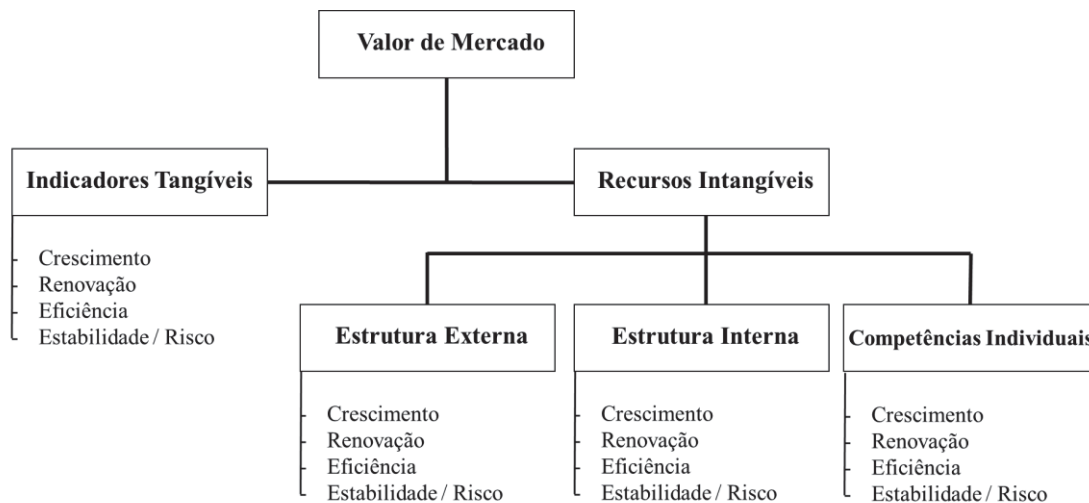


Fig. 3 – Mensuração dos ativos intangíveis segundo Sveiby. Fonte: Sveiby, (1998, pg. 188)

Este modelo é uma tentativa de desenvolver critérios de apoio à gestão, mensuração, registo e provas efetivas a evolução do capital intelectual nas organizações, e a sua aplicação prática vem sido exercida pela empresa dinamarquesa de consultoria PLS-Consult, desde 1993, pela sueca Celemi, cujo negócio consiste no desenvolvimento e distribuição de ferramentas de formação, e pela WM-data, a maior empresa sueca de *softwares* de consultoria, ou seja, empresas cujas funções chave incidem fortemente na gestão de competências, conhecimento e criação de processos de inovação.

- **Metodologia de Brooking (1999):**

Brooking (1999), fundadora e diretora executiva do *The Technology Broker* (Reino Unido), desenvolveu uma fórmula para a mensuração do valor do capital intelectual da sua empresa, segundo a expressão:

$$\text{Valor da empresa} = \text{Ativos tangíveis} + \text{Capital Intelectual}$$

Onde:

Ativos Tangíveis = Capital Financeiro,

Capital Intelectual = Ativos de Mercado + Ativos Humanos + Ativos de infraestrutura + Ativos de propriedade intelectual

Este modelo não indica um relatório específico no que toca a contabilização do capital intelectual, sendo a avaliação feita internamente pelos próprios gestores, onde estes selecionam um foco que considerem mais adequado a servir de indicativo do valor do capital intelectual da empresa.

Estes modelos são apenas alguns dos múltiplos modelos referidos na literatura, mas destacam-se pela sua aplicação prática comprovada, serviram de protótipos e como fontes de informação concisa na área do estudo do capital intelectual e fomentaram o seu desenvolvimento e difusão ao identificar o capital intelectual como um fator real, com alguma plausibilidade de mensuração. No entanto, deve-se insistir no facto de para cada caso é um caso, logo não existe na literatura, tal como para os modelos do Capital Intelectual, um modelo de contabilização deste capital definitivo.

No entanto, as informações contidas nos relatórios referentes ao capital intelectual nas exposições financeiras são uma ferramenta fulcral de interesse tanto para gestores como para agentes decisores externos, como acionistas, em igual medida, pois são essenciais no processo de decisão estratégico. Deve-se também referir que, quando as informações referentes à medição do capital intelectual são geridas da forma adequada, fomentam o sucesso da organização como um todo.

Edvinson e Malone (1998) acrescentam que, “em vez de substituir o atual sistema de medições financeiras tradicionais, os modelos de medição do capital intelectual devem complementar e ampliar os sistemas existentes”, ou seja ser parte integrante do sistema contabilístico das instituições.

Brooking *apud* Antunes (2000) afirma que “um conhecimento detalhado no que respeita ao capital intelectual integrante de uma instituição é uma fonte de informação indispensável no entendimento da organização no seu todo”. Serve também de indicador da capacidade de uma organização de atingir as suas metas definidas, planificar a estratégia para I&D, ser uma fonte de informação pormenorizada onde se podem basear os programas educativos e formativos da instituição, auferir o valor da empresa, e a capacidade de ampliar a memória organizacional.

Antunes (2000) aponta as vantagens resultantes da identificação dos elementos do capital intelectual de uma organização a fim de melhoria dos dados contabilísticos usados pelos gestores, tais como:

- Permite a uma organização identificar detalhadamente os recursos necessários em termos de ativos intangíveis, que de outra forma, iria impossibilitar a execução de planos pré definidos; ou seja, o planeamento estratégico a ser definido pelos agentes decisores é dependente do levantamento em termos de ativos intangíveis que a organização possui e é capaz de por em ação;

- Permite-lhe distinguir a diferença entre desenvolvimento de novas patentes, inovação em *designs* pré existentes e de novos produtos, bem como a vantagem competitiva associada a cada um destes elementos;
- Em situações de redução de pessoal impede que os cortes afetem elementos detentores de *know-how* fundamental para a organização;
- Serve de base à decisão de qual o investimento a ser feito em formação consoante as necessidades percecionadas relativos aos seus recursos humanos, e a condução de avaliações posteriores numa tentativa de mensuração dos benefícios retirados da formação;
- O conhecimento das necessidades a nível do capital estrutural contribui para a decisão de investimento a nível de tecnologias de informação, de forma a dar resposta, consoante as novas tecnologias e processos que se vão tornando disponíveis, às necessidades inerentes da empresa, bem como a avaliação dos processos em efeito e respetivos retornos para a organização;
- Os modelos de avaliação da relação com os clientes fornecem dados relevantes para a relação presente e expectativas futuras relativos a este parâmetro;
- Os relatórios relativos ao capital intelectual das organizações contêm informações valiosas para os agentes administrativos e financeiros, ao servirem de indicadores das condições futuras da organização de gerar lucro;
- Para os acionistas de igual modo revelam a capacidade da organização de obter sucesso e lucro face ao mercado, pois segundo Edvinsson e Malone (1998), “as fábricas, equipamentos e terrenos não são mais indicadores da capacidade competitiva e potencial de lucro atual das empresas.”;
- A divulgação de relatórios detalhados referentes ao capital intelectual das instituições pode justificar a discrepância entre o real valor contabilístico das organizações e o seu valor de mercado. A mensuração do valor real da empresa procura também a satisfação das necessidades de informação dos utilizadores relevantes.

Tendo em conta que, face à economia global, a proporção de indivíduos cujas funções são centradas em processos de pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras e prospeção de novas oportunidades de gerar valor suplanta a quantidade de indivíduos cujas funções são relacionadas com trabalho físico, e como tal alterando drasticamente o panorama funcional dos recursos humanos de uma instituição, tem como consequência



a alteração do modo como as empresas são administradas em ordem a manterem o fator de competitividade. Dito isso, o desenvolvimento de modelos e metodologias de mensuração do capital intelectual torna-se fulcral, tendo em conta as vantagens que daí advêm referidas anteriormente.

Convém neste ponto, no entanto, procurar clarificar algo em relação à ideia do capital intelectual e do seu valor associado às organizações. Apesar do termo em si e a pesquisa e estudos a ele associados ser recente, a ideia subjacente não o é. A título de exemplo, quando uma empresa era transacionada no mercado por um valor muito acima do valor relativo aos seus ativos tangíveis (o valor contabilístico real), atribuíam-se o valor em excesso atribuído aquela empresa ao *goodwill*, normalmente calculado (de grosso modo) pela diferença entre o valor de mercado da empresa e os ativos tangíveis e intangíveis daquela organização. Ora este valor imaterial não é constante e prontamente calculável, precisamente pela característica de “surgir ocasionalmente”, em situações como quando uma empresa é transacionada no mercado, sendo por isso considerado como um “valor residual” (Monobe, 1986).

Monobe (1986) afirma que a primeira referência ao *goodwill* foi vinculada à terra (em 1571), e foi gradualmente sendo sinónimo da qualidade de uma dada organização ou empresa relativamente ao comércio, a qualidade de atividade industrial, à fidelidade da sua carteira de clientes, uma localização privilegiada, ao carácter dos seus proprietários, aos processos industriais desenvolvidos e aplicados, ligações com outras instituições financeiras e a qualidade do seu pessoal.

Segundo o *The Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA, 1996) o *goodwill* define-se como “a diferença entre o valor de um negócio como um todo e a soma dos ativos individuais avaliados no seu valor justo”.

De acordo com Monobe (1986), o valor do *goodwill* de uma empresa é sempre relacionado com a capacidade de geração de valor de uma organização, fator também associado ao Capital Intelectual. Outro ponto a ter em conta entre ambas as definições prende-se na sua origem comum, ou pelo menos similitude. Segundo Brooking (1996), o capital intelectual teve a sua origem quando o primeiro comerciante estabeleceu uma relação benéfica com um cliente, a qual se chamou *goodwill*.

Edvinsson e Malone (1998) afirmam que apesar do Capital Intelectual poder ser exibido como uma nova teoria, sempre teve presente sobre a forma de bom senso,

considerado como um dos componentes do *goodwill*. A única diferença centra-se no facto de antes a sua conceptualização ser baseada em elementos subjetivos, logo não serem passíveis de medição com fundamento empírico.

Pode-se dizer que o Capital Intelectual e o *goodwill* são, segundo a literatura, elementos interligados e inclusivos um do outro, sendo precisamente a distinção entre estes dois elementos quando se procura averiguar os seus valores contabilísticos reais a principal problemática a ter em conta, segundo a literatura. Manobe (1986) diz “um dos problemas subsistentes consiste na determinação da linha divisória entre o valor a ser atribuído ao *goodwill* e os restantes valores atribuídos a outros ativos intangíveis.”

## **2.4 Síntese do enquadramento teórico**

Verifica-se que a importância do conhecimento para as instituições modernas centra-se como o principal recurso gerador de valor na sociedade do conhecimento globalizada, em constante mutação a um ritmo cada vez mais frenético. Tendo em conta a crescente complexidade das funções a desempenhar e a necessidade de inovar das instituições e, com isto acrescentar valor aos seus produtos e soluções presentes ao mercado pelo incremento do recurso conhecimento, é então clara a necessidade das organizações em obterem os meios para gerir este conhecimento.

E da gestão do conhecimento organizacional, no sentido da sua aplicação em processos geradores de valor para as organizações que surge a necessidade de especificar os vários modelos do capital intelectual atuais. A postura unânime na literatura relativa a este tema é a de não ser possível nem existir um modelo único que cubra todas as possibilidades ou responda a todas as necessidades previstas na gestão efetiva do conhecimento organizacional, ou seja, na gestão do Capital Intelectual das instituições.

No entanto, como se pode observar baseado nos modelos mais aceites, descritos na literatura, pode-se ao menos sintetizar que o Capital Intelectual pode ser subdividido segundo três grandes aspetos: O Capital Humano, referente aos conhecimentos, ideias, capacidades, talentos, etc. contidos nos indivíduos dentro das instituições; O Capital Estrutural, referido por Edvinsson e Malone (1998) como “todos os processos de valor que ficam na organização quando as pessoas não estão lá”, e que também pode ser visto

como todos os processos, patentes, *know-how* organizacional, etc., bem como mecanismos e sistemas de apoio à gestão do conhecimento; e, finalmente, o Capital Relacional, referente a todos os processos de valor que advêm do contacto e trocas de informação e interação com clientes, parceiros comerciais, e outras organizações, tanto em rede como concorrentes.

Finalmente, não faz sentido falar de Capital Intelectual, ou a Gestão do Conhecimento, sem nos perguntarmos quais os métodos em uso pela Contabilidade para conseguir mensurar o valor associado aos Ativos Intangíveis das organizações. Como a velha máxima da gestão tende a insistir, “não se pode gerir o que não pode ser medido”, se o objetivo é gerir o conhecimento, ou pelo menos os processos de valor a ele associados, foi fundamental proceder ao desenvolvimento de metodologias capazes de dar resposta a esta necessidade. Tal como os próprios modelos que funcionam como a base da discussão da natureza do Capital Intelectual, os métodos propostos para a sua medição também são extensos, variados, e é aceite de forma unânime na literatura não existir um modelo conciso e definitivo na questão de “como gerir o capital intelectual”.

Um dos métodos iniciais, e de certa forma já em uso seria o estudo da noção do *goodwill*, um dos conceitos usados na explicação do porquê de, ocasionalmente quando uma determinada empresa era comercializada, o seu valor comercial largamente ultrapassava o seu valor contabilístico real. Edvinsson e Malone (1998) referem o *goodwill* como o reflexo da perceção do mercado relativo ao valor da empresa, e tendo em conta que hoje em dia, os principais processos geradores de valor das organizações está assente na sua capacidade de inovar e desenvolver novas e melhores soluções ou produtos com base no conhecimento, não se pode negar a relação entre *goodwill* e Capital Intelectual, tendo em conta que podem ser um indicativo da capacidade das empresas de gerarem valor pelo conhecimento.

Tal não invalida, no entanto, a necessidade da aplicação de um modelo válido, conciso e o mais livre possível de conceptualismos subjetivos quando se trata da capacidade de mensurar o capital intelectual. Como já foi referido, a mensuração do Capital Intelectual de uma organização é uma ferramenta fundamental na gestão do conhecimento contido na organização, da gestão das competências dos indivíduos (como, onde, quem e o que deve ser inserido nos programas de formação a aplicar, segundo as necessidades da organização), e nos processos de decisão estratégicos da empresa, principalmente, quando se tem em conta que estes são fulcrais em garantir a

sobrevivência e a capacidade competitiva da empresa, face à atual economia global, volátil e hipercompetitiva.

## **3. Metodologia**

### **3.1 Objetivos gerais da pesquisa**

Numa economia fundamentalmente global, a aposta no desenvolvimento e gestão do Capital Intelectual das organizações é a principal ferramenta ao dispor das organizações para fazer face a um mercado que é, mesmo nas mais baixas esferas, dinâmico e competitivo. São as apostas e investimentos no desenvolvimento dos recursos humanos, uma qualidade de serviço capaz de dar resposta à procura do mercado, a constante procura pela inovação dos produtos e serviços oferecidos, entre outros aspetos com base na gestão do conhecimento, que ditam a capacidade de uma organização em se manter competitiva.

A proposta assente neste trabalho é então procurar entender a postura de algumas das maiores empresas em ramos diversos nos Açores relativamente a este assunto, e quais os processos ou políticas em efeito que têm por base a aplicação de teorias do Capital Intelectual nas suas estratégias de gestão.

Foram seleccionadas duas empresas que correspondiam aos seguintes critérios:

- Empresas de grande dimensão em volume de negócios / pessoal;
- Sediadas a nível regional, ou com o foco de atividade principalmente a nível regional/nacional;
- Alto nível relativo de especialização técnica dos serviços prestados;
- Elevada percentagem de trabalhadores com formação técnica/superior relevante para as principais atividades do sector onde se inserem estas empresas.

Na elaboração do estudo do caso, recorreu-se a um questionário com base no “Modelo do Capital Intelectual” de Lopes e Martins (2000, adaptado), onde se procura perceber em que ponto se situam as empresas abordadas em aspetos de investimento em formação dos seus colaboradores, a sua estrutura interna de suporte à gestão do conhecimento, investimento em I&D e avaliações de desempenho. Também procuramos obter uma perspetiva das estratégias, posturas ou modelos (se houver) de contabilização do capital intelectual empregues pelas empresas.

Este estudo será realizado segundo o método de investigação qualitativa, sendo os dados obtidos por meio de duas entrevistas semiestruturadas aos gestores de

Recursos Humanos destas duas empresas participantes. Deve-se apontar que as empresas irão estar descaracterizadas, como condição de participação neste estudo, logo serão, respetivamente, referidas como empresa M e N. Posteriormente, iremos conduzir a uma análise comparativa entre ambos os conjuntos de respostas.

Na presente secção deste trabalho iremos conduzir à exposição e justificação teórica da metodologia utilizada.

### **3.2 Caracterização dos métodos qualitativos**

A investigação qualitativa caracteriza-se por ser “descritiva”, ou seja, a descrição dos resultados da investigação deve ter por base uma metodologia rigorosa e as conclusões retiradas serem assentes nos resultados obtidos. Carmo e Ferreira (2008) explicam que este tipo de investigação deve incluir uma transcrição completa das entrevistas realizadas, registos de observações e documentos escritos (tanto pessoais como oficiais), fotografias e qualquer outro tipo de multimédia. A compilação deste material deve depois sustentar o estudo das anotações tomadas no processo do trabalho de campo e os dados recolhidos devem respeitar a forma segundo foram registados ou transcritos.

Tendo em conta que no presente trabalho, o objetivo é estudar dois casos de estudo referentes às duas empresas participantes do estudo, importa definir que o caso de estudo, uma das três modalidades mais praticadas no âmbito das investigações qualitativas (podendo-se também apontar o estudo documental e o estudo etnográfico), como a análise profunda de uma unidade de estudo. Segundo Godoy (1995) esta tem como objetivo o exame detalhado de uma dada realidade em particular. É de uma forma geral o modelo de pesquisa mais usado no âmbito de estudos de administração (logo adequado ao caso em questão). É considerada a modalidade predileta quando o objetivo é entender como e porque certos fenómenos ocorrem ou quando o objetivo é a análise de eventos que não são passíveis de controlo por parte do investigador, ou quando o fenómeno em análise é relativamente recente e só fazem sentido quando registados segundo um contexto específico.

Como já foi indicado, em ordem à realização dos estudos de caso recorreu-se a entrevistas como meio de recolha dos dados necessários à pesquisa. De acordo com

Carmo e Ferreira (2008), “o objetivo de qualquer entrevista é abrir a área livre dos dois interlocutores no que respeita à matéria da entrevista, reduzindo, por consequência, a área secreta do entrevistado e a área cega do entrevistador”.

Para este estudo, recorreu-se ao método de *in-depth interview*. Segundo Boyce e Neale (2003), “uma *in-depth interview* é uma técnica de pesquisa qualitativa que consiste na condução de uma série de intensivas entrevistas individuais com um número reduzido de indivíduos, com vista a explorar as suas perspetivas sobre uma ideia em particular, programa ou situação.

Segundo Kvale (1996), pode-se identificar dois tipos de *in-depth interviews*:

- O primeiro modelo de entrevista compara o conhecimento como um “metal valioso” e o entrevistador como um “prospetor” à procura de metais preciosos. Ou seja, a entrevista é conduzida não através de questões diretas, mas por via de um diálogo onde por meio indireto o entrevistador chega aos assuntos que lhe são de interesse;
- O segundo modelo de entrevista consiste em questões colocadas pelo entrevistador onde o entrevistado tem a liberdade de elaborar e detalhar as suas experiências e opiniões. Neste modelo, o entrevistador e o entrevistado conduzem como que um dialogo de modo a que ambos fiquem a partilhar da mesma experiência (Legard, Keegan, e Ward, 2003).

O método empregue neste trabalho recai sobre o último modelo indicado.

### **3.3 Definição de entrevista**

Berg (2009) define uma entrevista como uma conversa com vista a um objetivo definido, e Goodman (2011) afirma que “a entrevista pode ser considerada como uma modalidade de interação entre duas ou mais pessoas”.

Fraser e Gondim (2004) explicam que uma entrevista é uma conversação dirigida segundo um objetivo predefinido, não sendo apenas uma simples “conversa”, mas também tendo como objetivo inerente a extrapolação e troca de informações.

Uma entrevista em si é uma modalidade de interação social entre dois indivíduos, apenas que possui o objetivo de retirar e trocar informações. É vista como

uma interação de ordem social cujo valor primário assenta sobre o uso da palavra como forma dos dois intérpretes darem sentido à realidade que procuram compreender ou se integram (Flick, 2002; Jovechlovitch e Bauer, 2002).

Fraser e Gondin (2004) referem que a entrevista é uma forma de dar voz ao interlocutor, dando-lhe a liberdade de expor sem restrições tudo o que pode dizer sobre o objetivo em causa no momento da entrevista, permitindo a partilha de um discurso comum entre os dois atores da entrevista.

### **3.4 Estrutura e objetivos**

#### **Modalidades de entrevistas:**

As entrevistas podem seguir duas modalidades diferentes:

- Mediana: são as entrevistas realizadas de forma indireta, seja por via telefone, computador ou questionário, e que não estão sujeitas a influências verbais e não-verbais, tendo em conta que os intervenientes não se encontram frente a frente, logo não são perceptíveis as reações de cada um dos participantes;
- Face a face: Ocorre, tal como o nome indica, quando entrevistado e entrevistador encontram-se ambos presentes, logo estão sujeitos às influências verbais e não-verbais durante o decorrer da entrevista (Fraser e Gondin, 2004).

Para a execução do nosso estudo, as entrevistas desenrolaram-se segundo a modalidade de mediana.

#### **Estrutura das entrevistas**

No âmbito de uma investigação qualitativa, uma entrevista pode ser de dois tipos, estruturadas ou semiestruturadas, relativo à estruturação das questões apresentadas durante o decorrer destas.

As entrevistas estruturadas, ou fechadas, são muitas vezes utilizadas em pesquisas qualitativas ou experimentais, e segundo Fraser e Gondim (2004), caracterizam-se pelo facto de a sua “preocupação centrar-se no ajuste do roteiro do questionário relativo às hipóteses previamente definidas, na padronização das questões apresentadas e em opções de respostas limitadas como forma de facilitar o planeamento das condições experimentais e tratamento estatístico dos dados”. Esta modalidade é



caracteristicamente rígida em termos da sua estrutura, sem dar a possibilidade de um desenvolvimento espontâneo pela parte do entrevistado nas suas respostas, e as questões seguem um guia pré estruturado segundo uma sequência inflexível na sua ordem ou na possibilidade de adicionar novas questões. O entrevistador não deve expressar qualquer tipo de opinião que dê indício das suas próprias opiniões subjetivas do assunto em questão, e na situação do entrevistado ter alguma dificuldade na compreensão de alguma questão, apenas pode ser repetido o enunciado da questão sem nenhuma outra adição de informação. Uma entrevista estruturada pode apresentar para cada questão múltiplas respostas. Isto permite ao entrevistado a escolha da resposta que melhor se adapta à sua interpretação do assunto do enunciado, ao mesmo tempo que tal inibe a manifestação de opiniões paralelas, facto essencial como forma de facilitar a recolha de informação relevante para o objeto em estudo (Fraser e Gondim, 2004).

As entrevistas semiestruturadas caracterizam-se por verificarem um processo ativo de comunicação verbal e não-verbal entre os participantes da entrevista. Este tipo de entrevista, conjuntamente com as não estruturadas, são as usadas com maior frequência em pesquisas qualitativas, e a sua escolha baseia-se no nível de especificidade que o entrevistador pretende alcançar com a entrevista em curso, e o nível de “controlo” exercido por este face ao registo do entrevistado (Bartholomew, Henderson e Márcia, 2000).

Uma das vantagens de uma entrevista semiestruturada é a possibilidade do entrevistado poder expor as suas experiências a partir do foco indicado pelo entrevistador de forma irrestrita (Almeida e Lima, 1999). No entanto, cabe sempre ao entrevistador estabelecer as questões a colocar e a sua ordem, segundo um guião pré definido, e aprofundar ou voltar a centrar em situações pontuais durante a entrevista (Flick, 2005).

Afirma Flick (2005), que “a vantagem deste método assenta na melhoria da comparabilidade e estruturação dos dados, segundo um guião devidamente e coerentemente estruturado.”

Neste trabalho o método de entrevista utilizado foi a entrevista semiestruturada.

### 3.5 Fases das entrevistas

Tendo em conta o método utilizado para a elaboração das entrevistas, estas seguiram a seguinte ordem de desenvolvimento:

- **Apresentação do tema:** Após seleção das empresas intencionadas ao estudo, entrou-se em contacto com os respetivos Gestores de Recursos Humanos das Empresas. Quando não era possível ser recebido presencialmente, optou-se por via telefónica ou por correspondência eletrónica. Neste ponto era apresentado o tema da pesquisa, o que se pretendia com a entrevista, e a apresentação do guia da entrevista, para fins de preparação do elemento a ser entrevistado, explicando o que se pretendia saber em cada questão;
- **Entrega do questionário:** Definidos os objetivos e esclarecidas as dúvidas, entregou-se, seja presencialmente, seja por via eletrónica, o guia do questionário. Nesta fase ficou o compromisso de qualquer questão poder ser levantada ou clarificada, caso necessário;
- **Recolha das respostas e análise:** Após a conclusão e entrega do questionário pelas entidades abordadas, coube apenas o estudo e análise das respostas fornecidas, e enquadramento no trabalho teórico.

### 3.6 Desenho do estudo do caso

A entrevista elaborada para o desenvolvimento do presente trabalho consiste em três fases: a primeira fase consiste numa série de questões com a finalidade da caracterização das organizações em estudo; a segunda fase consiste numa série de questões desenvolvidas segundo os assuntos em foco de interesse para o desenvolvimento deste trabalho. Estas questões foram elaboradas com base no conjunto de indicadores do “Modelo do Capital Intelectual” de Lopes e Martins (2000, adaptado), e os assuntos de interesse tratados têm por objetivo perceber até que ponto as empresas incluem nas suas estratégias de gestão o investimento na formação e desenvolvimento das competências dos indivíduos e quais as vantagens resultantes para as entidades, expor e desenvolver os métodos utilizados pelas entidades na captação, gestão e desenvolvimento dos seus recursos humanos, tentar compreender quais os métodos de maior importância para maximizar o potencial dos seus colaboradores com vista aos

objetivos definidos pela organização e que modelos são abordados para contabilizar financeiramente este capital. Finalmente, a terceira fase consiste numa questão aberta, que tem por finalidade tentar perceber a importância dada aos investimentos em capital humano pela organização, e a sua evolução em termos comparativos com modelos anteriores de administração e gestão de pessoal. Esta questão tem como objetivo fechar este estudo empírico, colocando em retrospectiva os passos tomados ou planeados pelas instituições abordadas nas suas políticas de gestão e valorização do capital humano integrante das suas organizações, e consequente elação de conclusões pertinentes ao tema em análise.

### **3.7 Questões e objetivos da entrevista:**

O primeiro conjunto de questões centra-se na caracterização e contextualização das organizações em estudo:

- *Área de atuação da organização;*
- *Sector principal de atividade;*
- *Dimensão da empresa por: número de colaboradores / volume de negócios;*
- *Localização geográfica;*
- *Mercados de atuação (local, regional, nacional, internacional, localizações específicas, etc.).*

Estas questões procuram contextualizar a empresa e caracterizar a amostra abordada para a elaboração deste estudo.

O segundo conjunto de questões centra-se na exposição dos principais focos de interesse abordados, e através da entrevista, procurar perceber como se enquadram as políticas de gestão do capital intelectual das organizações estudadas:

- *Existência de formação profissional na instituição?*
- *Áreas de formação com maior ênfase?*
- *Número de horas de formação anual por trabalhador?*
- *Qual a percentagem de colaboradores a que é dada formação pela instituição?*

*- Proporção de formação ministrada interna e externamente?*

*- Principais métodos de formação?*

Este primeiro conjunto de questões centra-se principalmente no investimento e organização por parte da empresa na gestão de competências do seu capital humano, especialmente por via do investimento em formação, e no seu enriquecimento em geral.

*- Percentagem de trabalhadores que dominam as novas tecnologias?*

*- Existência de intranet com conteúdos formativos?*

Estas duas questões procuram entender até que ponto é fomentado pelas organizações a criação de condições que possibilitem a auto aprendizagem dos seus indivíduos, e a expansão autónoma das suas competências individuais.

*- Existência de progressão de carreira profissional, com base na formação dos colaboradores? Valorização dos conhecimentos e das competências já adquiridas pelos colaboradores, consoante os objetivos da organização?*

*- No processo de recrutamento e seleção, é dada maior ênfase à contratação de indivíduos com competências já adquiridas que sejam essenciais aos objetivos e tarefas da organização, ou é dado um maior foco ao desenvolvimento dessas competências internamente?*

*- Que conjunto de competências essenciais (core competencies) é identificado como fulcral para a competitividade da empresa, e quais os métodos abordados no seu desenvolvimento junto dos colaboradores?*

Onde, como e de que forma é gerida as competências individuais dos colaboradores no seio organizacional, e se a estrutura interna está formatada para maximizar o potencial incutido no capital humano da organização são o principal foco deste conjunto de questões.

*- Existência de um departamento de Investigação e Desenvolvimento?*

*- Existem fóruns ou programas de incentivos para participação dos colaboradores na criação e discussão de novas ideias?*

- *Existência de ideias premiadas? Se sim, como exatamente é premiada uma ideia inovadora que contribua para a criação de valor e vantagem competitiva na instituição?*

- *Formas de registo do know-how organizacional associado ao capital intelectual da organização: Patentes, ideias, metodologias e organização de trabalho, processos de valor da organização, entre outros, são empregues?*

Neste último conjunto de questões, o foco centra-se em que ponto está a empresa na aposta em I&D, e como potencia o incentivo à inovação e gestão do conhecimento interno da organização, e finalmente, como codifica este conhecimento, tornando o que seria inerente apenas ao Capital Humano num ativo em que a organização detém a propriedade. Em suma, os fundamentos que são a base do **Capital Estrutural** desta organização.

- *De que forma os investimentos em capital intelectual se refletem numa maior capacidade de inovação e competitividade da parte da empresa face ao mercado atual?*

- *Frequência de execução de avaliações de desempenho aos colaboradores, e medidas normalmente empregues na resolução de problemas com vista à otimização dos serviços?*

- *A organização está integrada, ou fomenta a criação de uma rede de conhecimento inter e intra organizacional?*

Estas três questões têm como foco a capacidade da organização em extrair informação do mercado atuante, e de reconhecer as vantagens inerentes à inovação como fator de competitividade face ao mercado, à melhoria de produtos/serviços perante os clientes e como o *feedback* destes influencia as tomadas de decisão, e se a organização está inserida numa rede de conhecimento com outras organizações empresas do mesmo grupo. Em suma, permitir perceber a orientação da organização relativa ao seu **Capital Relacional**.

- *Existência de algum modelo de contabilização do capital intelectual da organização?*

- *Verifica-se uma relação entre investimentos em capital intelectual (ex. formação) e resultados financeiros para a organização?*

Finalmente, estas duas questões têm como foco tentar perceber se as organizações seguem algum modelo de capital intelectual como base para uma metodologia de contabilização dos seus ativos intangíveis, e de que forma são retratados estes valores nas suas declarações financeiras em relação aos investimentos respetivos.

*- Tendo em conta as questões apresentadas anteriormente durante esta entrevista, e usando como termos de comparação fatores como investimento em capital humano, captação e retenção de talentos, significância dos departamentos de I&D (Investigação e Desenvolvimento), quais as principais diferenças/evoluções relativamente à 10/20 anos atrás? Quais as principais vantagens que foram observadas e que planos estão em vista para continuar este desenvolvimento?*

Esta última questão aberta teve por finalidade tentar perceber a importância dada aos investimentos em capital humano pela organização, e a sua evolução em termos comparativos com modelos anteriores de administração e gestão de pessoal. Esta questão teve como objetivo fechar este estudo empírico, colocando em retrospectiva os passos tomados ou planeados pelas instituições abordadas nas suas políticas de gestão e valorização do capital humano integrante das suas organizações, e, consequente, a apresentação de relações pertinentes ao tema em análise.

## **4. Case Studies**

### **4.1 Apresentação e análise dos *Case Studies***

Como já foi referido, este estudo realizou-se com base em duas entrevistas a duas empresas, descaracterizadas e referidas apenas como empresas M e N. O questionário apresentado às empresas tem por base os indicativos que compõem o “Modelo do Capital Intelectual” de Lopes e Martins (2000, adaptado), da qual se seleccionou um conjunto de questões que se considerou pertinentes para o estudo em curso. A ter em conta que nem todos os indicativos apontados pelo “Modelo do Capital Intelectual” base foram consideradas, enquanto se tomou a decisão de explorar outros temas, com base na literatura revista no decorrer deste trabalho, que se considerou pertinente para o nosso estudo, como é o caso em específico de tentar perceber se as empresas desenvolveram um modelo de contabilização do seu capital intelectual, e de que forma o investimento a nível do capital intelectual reflete-se nas demonstrações financeiras.

Inicialmente procedeu-se a uma descrição geral da instituição, sendo depois explicadas as respostas às questões de interesse ao presente estudo. Seguidamente, iremos proceder a uma análise comparativa entre as duas entidades.

#### **4.1.1 *Case Study* Grupo M:**

O Grupo M caracteriza-se como uma organização cuja principal atividade desenvolve-se como prestação de serviços no sector terciário. Segundo os últimos dados de 2015, o grupo contava com 1282 colaboradores, distribuídos pelas várias empresas integrantes do grupo, e apresentou neste mesmo ano um saldo financeiro de 180,491 Mil Euros em ganhos. Esta empresa está sediada em Ponta Delgada tendo, no entanto, locais de trabalho distribuídos por todas as ilhas dos Açores, Madeira, Lisboa e Porto. O Grupo M estende a sua atividade, junto com empresas com as quais tem acordos de parceria, em mais de oitenta localizações distintas, cobrindo localizações ao longo das ilhas dos Açores, Madeira, Europa e América do Norte.

No que respeita ao investimento em formação e gestão das competências individuais dos seus colaboradores, o Grupo M afirma a existência de programas e a descrição nos planos orçamentais anuais em formação dos seus colaboradores. O maior enfoque destas formações são centradas nas competências ligadas às áreas de valor para o desenvolvimento da atividade principal da organização. Segundo os últimos dados disponibilizados, relativo a 2015, o Grupo M realizou um volume total de formação de 46.186 horas, para um volume de 3.737 formandos. Quando inquiridos quanto à percentagem dos seus colaboradores à qual foi dada formação pela instituição, os valores foram repartidos pelas diversas empresas constituintes do grupo, segundo os seguintes valores: empresa “a”, 650 colaboradores receberam formação num total de 2411 colaboradores = 27%; empresa “b”, 610 colaboradores foram alvo de formação num total de 1168 colaboradores = 52%; e, finalmente, a empresa “c” onde 26 colaboradores fizeram formação num universo de 218 colaboradores = 12%. Estima-se que 93% da formação foi ministrada internamente, e cujos principais métodos utilizados foram os métodos teóricos e práticas simuladas.

Destes dados pode-se concluir que existe um investimento considerável em formação da parte do Grupo M, especialmente direcionado aos colaboradores com competências chave para as atividades de valor para a organização. É previsto um número considerável de horas de formação e um elevado volume de formandos, e dos dados apresentados, pode-se concluir que são aplicadas ações de formação constantes e/ou periódicas. No entanto, tendo em conta as percentagens de colaboradores por empresa que constitui o grupo a que é dada formação, relativo ao total de colaboradores nessas respetivas empresas, conclui-se que este número é reduzido, com a exceção da empresa “b”, na qual cerca de 52% dos colaboradores foi administrada formação. Estes valores podem, no entanto, ser explicados com o facto de a formação ser seletiva com base em necessidades observadas, de acordo com os objetivos definidos pela organização. Baixas rotatividades de funcionários e uma formação inicial integral das normas e procedimentos da organização torna a necessidade de repetir formação a funcionários com mais tempo de casa, e permitir centrar estes investimentos em colaboradores com menor antiguidade ou com maiores necessidades relativas às funções que desempenham.

Quando se coloca a questão se a empresa tem conhecimento da percentagem de colaboradores que dominam as novas tecnologias, verifica-se que não possuem esta



informação. No que toca à existência de conteúdos formativos via intranet da organização, esta admite o uso de um sistema de intranet, no entanto, sem conteúdos formativos.

Estas duas questões são pertinentes no que toca à capacidade de um indivíduo investir tempo na sua própria formação ou desenvolvimento de competências individuais, ou seja, investir no seu próprio processo de autoaprendizagem. Por norma, indivíduos com maiores capacidades técnicas no uso das novas tecnologias de informação terão uma maior habilidade em encontrar e desenvolver os meios necessários para evoluir as suas competências de forma benéfica à instituição. A disponibilização, da parte da própria organização, de material de cariz formativo seria uma via alternativa complementar à formação administrada pela empresa como forma de otimizar e incrementar competências individuais com um custo reduzido. No caso do Grupo M, aparentemente tal não se verifica. Explicações para este fator podem ter em conta uma metodologia de trabalho estruturada de forma rígida, ou o entendimento da parte da organização que a formação administrada pela organização nos blocos definidos é suficiente, ou outros meios alternativos não compreendidos neste estudo.

No que toca à gestão das competências dos colaboradores, e como a empresa gere a distribuição e evolução na carreira dos indivíduos que compõem o seu Capital Humano, fica destacado que uma das vias em efeito para a progressão da carreira e de mobilidade interna na instituição passa pela formação ou pelas competências adquiridas pelos indivíduos, sendo estas consideradas como mais-valias. Quanto a situações em que se verifique optar pelo recrutamento de novos colaboradores, o cenário apresentado é de cariz diverso. Sem optar estritamente por contratar apenas pessoal especializado ou pessoal não especializado, dada a grande variedade de funções associadas às atividades da organização, verificam-se ambas. Ao pessoal não especializado é ministrada toda a formação necessária internamente, mas também se mantém uma grande procura de integrar na equipa de colaboradores, indivíduos altamente especializados cujas competências vão ao encontro das necessidades organizacionais. O fator decisivo centra-se na necessidade e no tempo disponível para se investir em formação dos novos colaboradores. Deve-se realçar que mesmo os indivíduos com elevados níveis de especialização técnica são envolvidos em formação com o intuito de “aculturar o novo colaborador e refrescar algumas matérias inerentes à realidade da empresa, do equipamento ou da operação.”

Ou seja, prevê-se que a formação e as competências resultantes do auto aprendizado por parte do colaborador resultem numa mais-valia na evolução da sua situação profissional na instituição. Também verifica-se existir uma política de recrutamento e seleção consoante as necessidades observadas pela organização, a seleção e integração de pessoal respeita um plano de gestão estratégica pré definida tendo por base objetivos pré-definidos, não se cingindo apenas ao pessoal com alto nível de especialização.

Quanto ao conjunto de competências centrais são identificadas pelo grupo “M” como fulcrais ao sucesso da organização, foram identificados três, “Excelência, Pensar no Cliente e Equipa”. Afirmam que métodos de desenvolver essas competências são variados, “desde o momento de formação inicial, no processo de acolhimento e integração, acompanhamento e análise de desempenho, em ações de formação internas como Fatores Humanos ou Modelo de Qualidade de Serviço da “M”, assim como ações de formação específicas para o desenvolvimento das competências”.

Podemos então concluir que a empresa emprega métodos específicos para integrar e orientar as competências centrais dos seus colaboradores segundo um modelo que se adequa à organização, usando para tal efeito um leque variado de meios.

Quando questionada acerca da existência de um departamento de I&D, a resposta foi afirmativa. O Grupo “M” fomenta um “Gabinete de Estudos de Desenvolvimento e Inovação”, que tem como missão estudar e analisar as melhores práticas empresariais do setor de atividade onde se integra. Este tem como objetivo “propor a introdução de alterações e inovações que melhorem o produto e o serviço da “M” e reforcem a sustentabilidade do Grupo, tendo em conta a estratégia e os objetivos definidos e as necessidades e desejos sentidos e expressos pelos clientes da “M”, como forma de promover a sua satisfação e fidelização à marca, potenciando receitas para a companhia”.

Como já foi antes referido, um dos principais fatores que define a capacidade de uma empresa de ser competitiva é a sua capacidade de inovar. O incremento do conhecimento contido no seu capital humano em inovações a nível dos seus produtos/serviços, e a capacidade da organização em reconhecer o *feedback* proveniente dos seus clientes e entidades associadas e apresentar soluções que conduzam à sua

satisfação são fundamentais para o sucesso e a sobrevivência de uma organização, se pretender manter-se competitiva a nível do mercado onde está integrada.

Na questão referente a programas de incentivo à participação dos colaboradores na discussão e criação de novas ideias, e como estas ideias são premiadas, foi-nos dado a entender que “a empresa realiza diversas reuniões internas, periódicas ou em necessidade, onde se promove o debate e a troca de ideias/boas práticas. São realizadas, sempre que necessário, reuniões para *brainstorming*, onde o objetivo passa por reforçar ou melhorar um determinado processo.” Quando destes processos, ou por via de outros meios, surge uma ideia que se destaque, a “M” afirma ter em prática o programa Bolsa de Ideias, num intuito de premiar ideias que se revelem de valor para a organização. Este processo está, no entanto, à altura desta entrevista, a ser alvo de revisão.

Das questões anteriores pode-se concluir mais um hábito positivo na qual a “M” procura pôr em prática. Como já foi referido, um aspeto fundamental na capacidade de uma organização em retirar vantagem dos conhecimentos e competências inerentes ao seu Capital Humano, inclusive maximizar a capacidade de dar uma resposta inovadora ou como determinar um certo objetivo, é possibilitar e fomentar um ambiente de discussão e transmissão de ideias livre de barreiras administrativas ou departamentais.

No que toca as diversas formas de registo do *know-how* organizacional, a “M” responde apenas que têm como forma de património intelectual as suas marcas registadas. O tipo de atividade desenvolvida pela empresa é alvo de um alto nível de regulamentação dos processos e metodologias a desenvolver, inviabilizando a criação/aplicação de processos e metodologias próprios.

Tal pode ser explicado tendo em conta a natureza da organização em que se integra o Grupo “M”, logo pode-se concluir que o desenvolvimento de novas soluções ou ideias inovadoras deve traduzir-se na apresentação e aplicação dos seus produtos e serviços.

No tópico de frequência de avaliações de desempenho e resolução de problemas com vista a otimização dos serviços, a “M” afirma que são feitas a todos os colaboradores avaliações periódicas, sendo estas variáveis, desde anuais ou por contrato para determinadas funções, até constantes quando se tratam de colaboradores em funções de maior grau de responsabilidade e exigência técnica. Destas avaliações são retiradas conclusões que ajudam a definir os melhores métodos para “fomentar o

desenvolvimento profissional dos colaboradores, identificando necessidades de acompanhamento, desenvolvimento e/ou formação”.

Ou seja, existe uma procura por parte da organização de manter um controlo de qualidade de prestação de serviço elevado, e processos em efetividade que procurem dar resposta às necessidades observadas dos resultados destas avaliações periódicas. Este fator é importante quando se tem em consideração que a relação com os clientes e empresas com as quais têm parceria, e a qualidade do produto comercializado vai ao encontro das necessidades e expectativas percebidas pela empresa.

No que se refere ao tópico da integração da organização numa rede de conhecimento, a “M” afirma que o seu “plano de comunicação interna prevê um conjunto de ações que fomentam esta rede de conhecimento. Inclusivamente, a “M” conta com portal interno, de acesso livre por todos os colaboradores, onde consta toda a informação considerada crítica e necessária ao bom desempenho das funções dos colaboradores da “M”. As reuniões periódicas entre chefias de primeira linha são também exemplo de uma cultura de partilha de conhecimento”.

Ou seja, assiste-se neste caso ao desenvolvimento de uma sociedade de conhecimento, seja na elaboração de uma infraestrutura interna que permite a partilha de ideias e de informação importante para o desenvolvimento das atividades da “M”, como a comunicação e relação estreita e aberta com os elementos chave representantes das várias empresas que constituem o grupo “M”.

Quando inquirida em relação à questão: “de que forma os investimentos a nível do Capital Intelectual da organização se refletem numa maior capacidade de inovação e competitividade da organização”, foi-nos respondido que “são as pessoas que representam o maior capital nas empresas - o Capital Humano, que pelas suas competências, talentos e conhecimentos são fundamentais para gerar o crescimento organizacional. Relativamente ao capital estrutural e relacional, o Grupo “M” conta com quase 70 anos de experiência, com uma estrutura organizacional e processos sólidos e fiáveis, que permitem ao seu capital humano criar valor para a empresa, e que a sua história, missão, princípios e as relações com os clientes foram determinantes no crescimento e competitividade da empresa no seio do mercado onde esta opera”.

Ou seja, desde cedo na sua história o Grupo “M” compreende que a chave para o sucesso e competitividade centra-se no investimento nos seus ativos intangíveis, e na constante procura de otimização destes processos.

Quando tentamos perceber se o Grupo “M” emprega algum modelo de contabilização do seu Capital Intelectual, e de que forma se verifica uma relação entre os investimentos no capital intelectual (por exemplo, ações de formação, etc.) e os resultados financeiros da organização, ficamos a saber que o Grupo “M” não tem estipulado um modelo para a contabilização do seu capital intelectual, mas que, no entanto, é aceite que “todo o investimento em capital intelectual tem por base o pressuposto de contribuir no final para resultados positivos para a organização”.

Como já foi referido anteriormente neste trabalho, a elaboração e aplicação de um modelo de contabilização do capital intelectual é uma forma de atribuir, de forma mais detalhada possível, um valor específico aos ativos intangíveis de uma organização. Estes modelos são fundamentais para providenciar as bases e as informações necessárias aos processos de decisão de agentes económicos internos e externos, sendo de igual modo uma ferramenta com a qual os gestores podem contar para auxiliar na tomada de decisões estratégicas, ou para os potenciais acionistas e investidores à refletirem nas decisões relativas a perspectivas de negócios futuras, ou na avaliação dos seus investimentos anteriores. Um modelo funcional adaptado à organização também pode transmitir um conjunto claro de dados com a qual se possa fazer corresponder com um maior grau de precisão relativo à relação entre investimentos em Capital Intelectual e os resultados financeiros.

Finalmente, na questão aberta que serve como fecho deste estudo, indagamos qual a perceção por parte das organizações em termos da evolução da gestão do seu capital intelectual de há 20 anos para cá. A “M” aponta para o facto de devido à natureza do seu negócio, de cariz tão especializado, as pessoas sempre foram o seu maior ativo. A “M” investe muito na formação das suas pessoas (grande parte desta formação é de cariz obrigatório), algo que é tido como política vigente na empresa desde há 70 anos. Nesta perspetiva, não se verificam diferenças relativamente há 20 anos atrás.

### **4.1.2 Case Study Grupo N:**

O Grupo “N” caracteriza-se como uma organização que pratica a sua principal atividade como prestação de serviços no sector secundário. De acordo com os últimos dados de 2015, o grupo conta com 980 colaboradores com vínculo contratual, e obteve no ano de 2015 um volume de negócios na ordem dos 206.584 Mil Euros. Esta empresa é sediada em Ponta Delgada, com locais de trabalho relativo a todas as vertentes da atividade espalhados pelas restantes ilhas dos Açores, e estende a sua cobertura e serviços a todas as ilhas do arquipélago dos Açores, e está integrada na rede nacional relativa à sua área de atuação.

No que respeita ao investimento em formação e gestão das competências individuais dos seus colaboradores, o Grupo “N” afirma existir um Plano de Formação anual que compreende os objetivos a serem atingidos com as formações a serem realizadas, sendo o foco da formação empregue variado e definido consoante as necessidades observadas, desde a aculturação à segurança e higiene no trabalho, a formações de maior exigência técnica centrada nas principais atividades desenvolvidas pelo grupo “N”. Segundo o plano de Formação de 2015, que foi elaborado em consonância com os objetivos estratégicos traçados, apostou-se na valorização do pessoal da “N”, procurando uma melhoria contínua e valorizando a componente de segurança. Assim sendo, realizaram-se 181 ações de formação, com durações não superiores a 21 horas, nas quais se pode contar com 1.182 participações e atingindo um volume total de 16.062 horas. Estima-se que cerca de 63,34% dos colaboradores relativo ao efetivo médio anual participaram neste programa de formação. Do total da formação ministrada, estima-se que 40% tenha sido ministrada internamente e 60% por formadores externos, com especial destaque às ações de formação de cariz técnico relativas a atividades e competências centrais à organização bem como a segurança e higiene no trabalho, e cujos principais métodos foram o método teórico e formação prática “*on-the-job*”, ou misto.

Destes dados pode-se concluir que existe um investimento considerável em formação da parte do Grupo “N”. É previsto um número considerável de horas de formação e um elevado volume de formandos, o que tendo em conta o total de colaboradores que compõem a organização, pode-se concluir que estes são sujeitos a ações de formação constantes e/ou periódicas. A elevada percentagem de formandos pode indicar que a maioria das ações de formação ministradas são de carácter

obrigatório, ou procura-se abranger um leque de objetivos variados, nomeadamente, procurar expandir as competências individuais com o intuito de fundamentar a capacidade de autossuficiência do colaborador, ou repetições periódicas de formações cujos temas são carentes de atualização.

Quando se coloca a questão se a empresa tem conhecimento da percentagem de colaboradores que dominam as novas tecnologias, verifica-se que não possuem esta informação, ainda que a maior parte das funções desenvolvidas envolva o uso e o acesso a computadores e tecnologias de comunicação. No que toca à existência de conteúdos formativos via intranet da organização, esta admite o uso de um sistema de intranet, no qual dispõem de material formativo para alguns colaboradores, em formato *e-learning*.

Pode-se concluir então a partir da análise destas questões que a “N” procura criar as condições para um ambiente de auto aprendizagem com base em suporte informático, a ser acedido de forma livre e espontânea pelos colaboradores. Trata-se então de mais uma ferramenta para complementar o método de formação tradicional, como por exemplo, o já discutido leque variado de temas ministrados por esta via como forma de promover uma abrangência de conhecimentos ao dispor dos seus colaboradores, como forma de assegurar a polivalência dos indivíduos da organização e a capacidade de adaptação a diversas situações.

No que toca à gestão das competências dos colaboradores, e como a empresa gere a distribuição e a evolução na carreira dos indivíduos que compõem o seu Capital Humano, fica destacado que uma das vias em efeito para a progressão na carreira e de mobilidade interna na instituição passa pela formação ou pelas competências adquiridas pelos indivíduos. Quanto a situações em que se verifique optar pelo recrutamento de novos colaboradores, a “N” responde que “Tendo em conta a diversidade de atividades desenvolvidas pela “N”, recorre-se tanto ao recrutamento de pessoal não especializado como indivíduos com maior grau de formação técnica/superior, consoante as necessidades estratégicas definidas. Tanto ao pessoal especializado como não especializado é ministrada formação como forma de integração e habituação com os procedimentos da empresa.”

Ou seja, prevê-se que a formação e competências resultantes do auto aprendizado pela parte do colaborador como uma mais-valia na evolução da sua situação profissional na instituição e mobilidade interna. Também se verifica que existe



uma postura de, consoante as necessidades observadas pela organização, a seleção e integração de pessoal respeita um plano de gestão estratégica pré definida com vista a objetivos, não se cingindo apenas ao pessoal com alto nível de especialização.

O Grupo “N” identifica dois conjuntos de competências centrais ao sucesso da organização: Orientados para a Sustentabilidade e Orientados para o Cliente. Estas competências são desenvolvidas desde o momento inicial da integração do colaborador na empresa, e periodicamente com base em formações específicas.

Podemos então concluir que a empresa emprega métodos específicos para integrar e orientar as competências centrais dos seus colaboradores segundo um modelo que se adequa à organização.

Quanto à questão da existência de um departamento de I&D, a “N” afirma que existe um gabinete dedicado à pesquisa e desenvolvimento de soluções inovadoras para as várias atividades desenvolvidas pela “N”. Tendo em conta a natureza da sua atividade principal, estas têm como objetivo “a procura do nível ótimo técnico-económico, e a satisfação total da procura dos nossos clientes”.

Como já foi referido, a chave para o sucesso de uma empresa é a aposta na inovação, pois a capacidade de desenvolver novas soluções ou inovar nos produtos ou serviços prestados é fundamental para a capacidade de uma organização manter-se competitiva e sobreviver no mercado atual. Tendo em conta que a “N” também aposta neste sentido, é um aspeto positivo a ter em conta.

Na questão a programas de incentivo à participação dos colaboradores na discussão e criação de novas ideias, e como estas ideias são premiadas, a “N” afirma que “todos os colaboradores são convidados e incentivados a participar nos processos de decisão e discussão de ideias”. Desta troca de ideias e informações entre os diversos elementos da organização procuram-se soluções inovadoras ou a melhoria de aspetos a ter em conta que sejam benéficos às estratégias da empresa, pois como a “N” afirma, o sucesso da empresa é fruto do trabalho de todos e do valor acrescentado por cada um”. Quando questionada quanto à política da empresa em premiar ideias de valor, a “N” admite não ter neste momento nenhum programa ou iniciativa com este intuito em prática.



Pode-se então concluir que a “N” mantém uma postura aberta no que toca à discussão de ideias dentro da organização, procurando capitalizar o potencial total dos seus colaboradores. Apesar de fomentarem a discussão interna e a participação de elementos da organização no debate e criação de ideias inovadoras, sendo este um hábito reconhecido como um dos fatores potenciais de sucesso para as organizações, não se observa de forma clara a aplicação de medidas que procurem premiar essas iniciativas.

Na questão do registo do *know-how* organizacional, a “N” indica apenas as diversas marcas associadas às empresas e aos serviços/produtos que comercializam. A atividade principal desenvolvida pela “N” é significativamente regulamentada, estando condicionada tanto por parâmetros legais como requerimentos da rede nacional integrada na qual faz parte. No entanto, procuram encontrar sempre novas e mais eficientes metodologias e estruturas de trabalho que maximizem a competitividade da organização.

Tal como ocorre no Grupo “M”, tendo em conta a natureza da organização em que se integra o Grupo “N”, os seus procedimentos e metodologias estão sujeitos a regulamentos externos, pode-se concluir que o desenvolvimento de novas soluções ou ideias inovadoras deve partir na apresentação e aplicação dos seus produtos e serviços de forma inovadora e maximizar a eficiência do trabalho aplicado.

No tópico de frequência de avaliações de desempenho e resolução de problemas com vista a otimização dos serviços, a “N” explica que todos os seus “colaboradores são sujeitos a avaliações de desempenho periódicas. Na “N”, estamos conscientes que para melhorar os níveis de qualidade e produtividade, são empreendidas diversas ações que permitiram otimizar e melhorar os recursos técnicos disponíveis, dotar os colaboradores de mais e melhores ferramentas/equipamentos de intervenção, reformular processos e procedimentos de trabalho, principalmente nas áreas cuja monitorização sugeriu maior prioridade. Estas ações foram complementadas pelo cumprimento sistemático dos programas de formação e sensibilização estabelecidos”.

Podemos então concluir que existe da parte da “N” o esforço de regular a qualidade do seu serviço segundo parâmetros elevados, desenvolvendo para este fim processos que correspondam às necessidades observadas a partir da análise destas avaliações periódicas. Este fator é significativo, quando se tem em conta a relação com

os clientes e empresas com as quais tem parceria, e a qualidade do produto comercializado vai ao encontro das necessidades e expectativas percebidas pela empresa, tal como já foi referido.

No que se refere ao tópico da integração da organização numa rede de conhecimento, a “N” explica que o grupo onde está integrada é “constituído por uma variedade de empresas que, apesar de focos diversos, regem-se pelos mesmos princípios, os mesmos valores, a mesma missão. Para este feito, é disponibilizada uma rede interna de troca de informação e ideias entre empresas, e inclusivamente a cedência/circulação de pessoal, cujas competências específicas sejam adequadas aos objetivos de cada empresa. Para além disso, as reuniões gerais periódicas entre os elementos diretores destas empresas constitui a base para uma política de crescimento e partilha de conhecimentos complementares”.

Tal como ocorre no caso do grupo “M”, assiste-se neste caso ao desenvolvimento de uma sociedade de conhecimento, seja na elaboração de uma infraestrutura interna que permite a partilha de ideias e informação e até a migração ou partilha de indivíduos, de importância para o desenvolvimento das atividades da “N”, bem como a comunicação e relação estreita e aberta com os elementos chave representantes das várias empresas que constituem o grupo “N”.

Quando inquirida em relação a de que forma os investimentos a nível do Capital Intelectual da organização se refletem numa maior capacidade de inovação e competitividade da organização, foi-nos respondido que “os trabalhadores do Grupo “N” constituem o seu ativo mais valioso. É objetivo do Grupo ter capital humano motivado e alinhado com os objetivos estratégicos, no sentido de alcançar a sustentabilidade a longo prazo, assegurar e reforçar continuamente valores como trabalho de equipa, inovação, partilha de saberes, integridade e atualização de conhecimentos. A “N” conta com quase 40 anos de experiência e história, e é com base nos princípios de excelência que pretende criar para o seu capital humano que esperam continuar a construir e manter a relação com os seus clientes. Conscientes de que o período que atravessam não é o mais favorável, mas acreditam que, unindo os esforços e focando-se nos objetivos propostos, irão superar as dificuldades atuais.

Ou seja, a “N” crê que a chave para conseguir alcançar os seus objetivos de negócio e a satisfação dos seus clientes é a aposta e investimento no seu capital intelectual, com especial destaque para as competências de valor do seu capital humano.

Quando tentamos perceber se o Grupo “N” emprega algum modelo de contabilização do seu Capital Intelectual, e de que forma se verifica uma relação entre os investimentos no capital intelectual (por exemplo, ações de formação, etc.) e os resultados financeiros da organização, ficamos a saber que o Grupo “N” não aplica nas suas políticas de gestão um modelo do capital intelectual, e considera que “todo o tipo de investimento, inclusive em Capital Intelectual, é feito segundo o pressuposto que irá contribuir para o benefício da organização, mesmo quando não é claramente especificado nas demonstrações financeiras”.

Mais uma vez percebe-se uma realidade semelhante à descrita em relação ao Grupo “M”, onde a “N” especifica não ter em efeito um modelo do capital intelectual, e assume-se *a posteriori* que os investimentos em capital intelectual irão corresponder a benefícios para a organização, ainda que não sejam especificados nas demonstrações financeiras. Neste trabalho já se discutiu que a elaboração e aplicação de um modelo do capital intelectual é uma ferramenta valiosa na avaliação e contabilização do capital intelectual de uma organização, ao permitir atribuir valor a ativos intangíveis, e por consequência construir uma base de análise na qual agentes internos como gestores ou contabilistas e agentes externos como potenciais acionistas ou investidores podem usar como mais uma fonte de informação relativo ao desempenho e perspectivas futuras da organização, e uma forma de auxiliar o processo de tomada de decisão.

Finalmente, na questão aberta que serve como fecho deste estudo, indagamos qual a perceção de parte das organizações em termos da evolução gestão do seu capital intelectual de há 20 anos para cá, esta afirma que “a “N” desenvolve a sua atividade desde 1980, e sempre desde o primeiro momento, os seus recursos humanos foram fundamentais para o sucesso da organização, conjuntamente com a capacidade de inovar e gerar benefícios para a organização capazes de garantir a sua subsistência e competitividade. Sendo assim, os investimentos a nível do capital intelectual, em particular no capital humano, são fundamentais para o sucesso da empresa. Esta sempre foi a nossa política, e podemos afirmar que não se alterou de há 20 anos para cá.”

## 4.2 Comparação entre *Case Studies*

Em análise a ambos os casos estudados, podemos então procurar expor as similitudes e divergências entre ambas as situações, e procurar assim chegar a uma conclusão quanto às políticas de gestão de competências/conhecimentos e a postura e desenvolvimento das organizações estudadas em relação ao que a teoria sobre o capital intelectual demonstra.

Ambas as empresas têm, obviamente, programas de formação definidos, sendo as principais áreas de foco centradas nas respetivas competências fundamentais ao desenvolvimento de respetivas atividades principais. Em ambas verifica-se uma percentagem elevada de colaboradores que fazem formação em relação aos totais da instituição, com maior relevância no caso do Grupo “N”. Quanto à formação ministrada interna ou externamente, a “M” revela que 93% da sua formação é ministrada internamente, ao passo que a “N” apenas 40% é ministrada internamente, sendo os restantes 60% através de entidades externas. Verifica-se uma predominância do método teórico como método empregue na formação, mas em questões práticas, a “M” aposta numa situação de Práticas Simuladas, ao passo que a “N” tem uma abordagem preferencial de formação prática “*on-the-job*”, ou mistas.

Em ambas as empresas observa-se que estas não têm informação sobre o nível de competências das novas tecnologias de comunicação no seio do seu capital humano. No entanto, em quase todas as funções da “N” é requerido o uso de um computador ou outro tipo de ferramenta de comunicação, ao passo que a “M” admite não introduzir material formativo disponibilizado internamente, a “N” fomenta, para uma seleção do seu grupo de formandos, acesso a material formativo por via *e-learning*.

É um facto comum em ambas as empresas admitirem que uma das vias de progressão na carreira ou potencial de mobilidade interna baseia-se nas competências adquiridas pelos seus colaboradores. Quanto aos processos de recrutamento e seleção de novo pessoal, tendo em conta a natureza de ambas as organizações (i.e., o leque de atividades desenvolvidas é vasto e variado) não se verifica uma predominância total de preferência em indivíduos altamente especializados/qualificados ou pessoal menos qualificado. É, no entanto, comum a ambas as empresas a política de formação base e contínua com vista a questões de aculturação e conhecimentos técnicos e funcionais das respetivas organizações. Deve-se apontar que ambas as organizações fomentam um

conjunto de competências centrais que procuram desenvolver, por métodos variados, desde a integração dos colaboradores e durante o período da sua prestação de serviços, em para o Grupo “M” estas competências centrais são identificadas segundo: Excelência, Pensar Cliente e Equipa, e para o Grupo “N” são competências Orientadas para a Sustentabilidade da organização e Orientadas para o Cliente.

Ambas as empresas possuem departamentos dedicados à I&D, e cujos objetivos não variam significativamente, procurando a otimização dos serviços prestados, o desenvolvimento técnico e processos mais eficientes que fomentem valor à organização.

Quanto a incentivos à participação no debate de ideias pela parte dos colaboradores, destaque à “N” ao alegar ter em consideração e incentivar à participação de todos os seus colaboradores, procurando de forma ativa capitalizar no potencial do seu capital humano. A “M”, por seu lado, promove um processo mais estruturado, periódico ou por necessidade, sobre a forma de reuniões ou sessões de debate de ideias/boas práticas, e o fomento de reuniões de *brainstorming* como forma de apresentar sugestões inovadoras de valor para a organização. A “M” promove um programa de prémio por ideias inovadoras chamado “Bolsa de Ideias”, mas que está no entanto neste momento a ser revisto. Já a “N” não tem qualquer sistema de compensação pelas ideias inovadoras em prática.

Na questão relativa às formas de registo do *know-how* destas organizações, ambas as empresas desenvolvem funções com elevado índice de regulamentação, caso principalmente mais marcante no caso da “M”. Logo o seu património intangível nesse aspeto estar mais cingido às marcas registadas detidas pela organização. A “N” observa uma situação semelhante, mas procura de forma ativa a otimização dos processos por via de inovação.

Ambas as organizações desenvolvem avaliações de desempenho aos seus colaboradores, a variação destas dependendo das exigências e regulamentação associada ao tipo de colaborador que compõe as organizações.

Quanto à integração em redes de conhecimento, ambos os casos estudados englobam múltiplas empresas em cujo método comum é a partilha de conhecimentos, debate de ideias e orientação segundo políticas de gestão comuns. Periodicidades e medidas à parte, ambas fomentam reuniões entre elementos dirigentes dos respetivos grupos para a discussão de estratégias comuns.

Quando indagadas relativamente aos investimentos em capital intelectual e às vantagens daí inerentes na capacidade competitiva da organização, ambas as organizações são unânimes: O capital humano destas organizações constitui o seu ativo mais valioso. Ambas admitem que a chave para o sucesso das suas organizações tem sido desde cedo o investimento na qualidade técnica e bem-estar dos seus colaboradores, na qualificação e disponibilização de estruturas internas de suporte ao capital humano, e que deste investimento, obtém-se a capacidade de desenvolver um serviço competitivo que corresponda à procura dos seus clientes e parceiros comerciais.

Finalmente, quanto à questão se as empresas têm em prática um modelo de contabilização do capital intelectual, em ambos os casos tal não se verifica, no entanto, ambas as organizações admitem que à partida qualquer investimento feito em capital intelectual é aceite como trazendo sempre benefícios para a organização.

Por último, foi colocada uma questão aberta com o intuito de procurar entender a evolução e a importância das políticas de gestão de capital intelectual por parte das organizações estudadas, de um período de há 20 anos até à atualidade. Em ambos os casos chega-se à conclusão que as organizações consideram o seu capital humano e respetivo investimento como fatores decisivos no sucesso que as organizações deram testemunho desde o momento da sua fundação, e que no período de tempo a que nos propusemos colocar em retrospectiva, pouco mudou neste sentido.

## 5. Conclusões

A gestão do Capital Intelectual é tida, de forma unânime, na literatura como um dos principais fatores potenciadores do sucesso das organizações. Numa economia global, crescentemente dinâmica e hipercompetitiva, a capacidade das organizações de inovarem e corresponderem às expectativas dos clientes e parceiros comerciais, e a sua própria capacidade de sobrevivência e competitividade face ao mercado, é dependente do desenvolvimento e emprego de políticas de gestão focadas no Capital Intelectual desta organização. Ou seja, na sua gestão do conhecimento e competências contidos nos seus indivíduos, na infraestrutura de apoio e na manutenção e valorização dos seus próprios métodos, patentes, estruturas de trabalho diferenciadoras, entre outras, e na capacidade das organizações de corresponderem e conseguirem interpretar o que o mercado, ou seja, os clientes e as empresas com quem se tem parcerias comerciais desejam, e orientar as suas estratégias neste sentido.

Foram precisamente estes os fundamentos para as questões colocadas às empresas participantes nos *case studies* deste trabalho. Pode-se concluir da análise e comparação dos casos em estudo que ambas as empresas têm presente a importância do investimento nos seus ativos intangíveis. Ambas as organizações apresentam diversos pontos em comum, com diferenças pontuais, e pode-se justificar que ambas partilham de uma política centrada na gestão de pessoas, e nas suas competências, como forma de salvaguardar e garantir a capacidade competitiva das organizações.

É dada especial atenção à insistência que ambas referem os seus recursos humanos como o seu ativo mais valioso. A regularização e desenvolvimento de métodos de formação e auto aprendizagem, a fomentação da troca de conhecimentos e incentivos à discussão e participação no processo de criação de ideias inovadoras são todos estes indicadores positivos de uma organização a procurar maximizar o potencial inerente ao seu Capital Humano, e por consequência, o seu Capital Intelectual em todos os seus aspetos.

O principal aspeto a ter em atenção, no entanto, não é o ser posto em causa que políticas de Recursos Humanos associadas às teorias do Capital Intelectual são empregues, mas o facto de que ambas as organizações declararem não possuir um Modelo do Capital Intelectual adaptado à sua organização. Segundo a literatura, os modelos do capital intelectual são uma forma para as organizações conseguirem analisar

de uma forma objetiva e apontar o mais detalhadamente possível o valor correspondente aos seus ativos intangíveis, e em como estes correspondem à geração de valor para a organização. A velha máxima da gestão diz que “não se pode gerir o que não pode ser medido”, e os modelos propostos na literatura são uma resposta precisamente a este problema.

É precisamente nesta nota que se pode afirmar a necessidade de emprego de um modelo do capital intelectual para a sua contabilização. Existem inúmeros exemplos na literatura e é unânime a opinião dos autores em não existir um único exemplo que seja o mais adequado, ou que consiga garantir fiabilidade total na atribuição de valor aos ativos intangíveis das organizações. No entanto, um modelo de contabilização do capital intelectual é uma ferramenta de apoio à decisão, fundamental para elementos de interesse tanto internos às organizações, como gestores e contabilistas, como agentes externos como os *stakeholders* e investidores. Para ambos serve como ferramenta de suporte a decisões essenciais de foro estratégico. É uma forma de entender com clareza como os investimentos em Capital Intelectual irão refletir-se no desempenho e na capacidade competitiva da organização face ao mercado, e de mais importante ainda, conseguir mensurar o seu valor associado.

Deve-se apontar neste ponto as limitações que se verificaram durante a sua elaboração. Apesar das conclusões que foram possíveis retirar a partir deste estudo, põe-se em causa se o facto do universo estudado ser reduzido afetar e alterar significativamente a precisão destas conclusões.

Pode-se sugerir como base justificativa de uma investigação futura, com o intuito de desenvolver e aprofundar o estudo na Gestão do Capital Intelectual em empresas regionais, a integração de um universo mais extenso e variado na seleção dos objetos em estudo. Propõe-se também em vez de a elaboração de um questionário tendo apenas por base alguns dos indicadores presentes no “Modelo do Capital Intelectual” de Lopes e Martins (2000, adaptado), procurar investigar todos os aspetos identificados, para uma análise mais fidedigna e detalhada da Gestão dos ativos intangíveis das organizações.



## Referências Bibliográficas

Almeida, António José. Empregabilidade, Contextos de Trabalho e Funcionamento do Mercado de Trabalho em Portugal. *Sísifo / Revista de ciências da Educação*, nº 2 Jan / Abr 2007. Escola Superior de Ciências Empresariais / IP Setúbal, 2007;

Antunes, Maria Thereza Pompa. A Controladoria e o Capital Intelectual: Um estudo empírico sobre sua gestão. *Revista contabilidade e finanças*, USP, São Paulo, n. 41, p. 21 – 37, Maio – Agosto 2006;

Antunes, Maria Thereza Pompa; Martins, Eliseu. Capital Intelectual: Verdades e Mitos”. *Revista contabilidade e finanças*, USP, São Paulo, nº 29, p. 41 – 54, Maio – Agosto 2002;

Balassiano, Moisés; Seabra, Alexandre Alves; Lemos, Alexandra Heloisa. Escolaridade, Salários e Empregabilidade: Tem Razão a Teoria do Capital Humano?. *RAC*, v. 9, nº 4, Out. / Dez. 2005;

Boyce, Carolyn; Neale, Palena. Conducting In-depth Interviews: A guide for designing and conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input. *Pathfinder International*, 2006;

Brás, Filomena Antunes. Necessidade e Dificuldades em Valorizar o Capital Humano. *Revista de estudos Politécnicos / Polytechnical Studies Review*, Vol. IV, nº 7, 291 – 319, Braga, 2007;

Brito, Lydia Maria Pinto. Gestão de Competências, Gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem. Instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. *Cadernos de Educação*, p. 203 – 225, julho / dezembro 2008;

Cabrita, Maria do Rosário M. Ferreira. Capital Intelectual e Desempenho Organizacional no Sector Bancário Português. *Tese de Doutoramento*. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Março 2006;

Carmo, Hermano; Ferreira, Manuela Malheiro. Metodologia Da Investigação, Guia para a Auto-Aprendizagem. *Universidade Aberta*. Lisboa, 2008;

Canongia, Claudia; Santos, Dalci M.; Santos, Marcio M.. *Foresight*, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos para a Gestão de Inovação”. In *G&P Gestão e Produção*, v. 11, nº 2, p. 231- 238, mai – ago, 2004;

Duarte, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, UPFR, Curitiba, 2004;

Godoy, Arilda Schimidt. Pesquisa Qualitativa, Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, nº 3, p. 20-29, Mai/Jun 1995;

Joia, Luiz António. Medindo o Capital Intelectual. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. v.41, nº 2, p. 54-63, São Paulo, Abr / Jun 2003;

Marques, Maria da Conceição da Costa. O Capital Intelectual no Sector Público. *X Congresso Contabilidade, relato financeiro e responsabilidade social*, Lisboa 2004;

Matos, Florinda; Lopes, Albino. Gestão do Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *In Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 14, nº 2, p. 233 – 245, I.S.C.T.E., Lisboa, 2008;

Neves, José Luis. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, V.1, nº3, 1996;

Oliveira, Joel Marques; Beuren, Ilse Maria. O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil. *In Revista Contabilidade e Finanças – USP*, nº 32, p.81-98, maio – agosto, São Paulo, 2003;

Pedro, José Maria. Os teóricos da gestão do conhecimento na valorização dos activos intangíveis – Uma proposta de cálculo. *Gestão. TOC* 114, Setembro 2009;

Ponchiroli, Osmar; Fialho, Francisco António Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. *Rev. FAE*, v. 8, nº 1, p. 127 – 138, Curitiba Jan- Jun. 2005;

Resende, Yara. Informação para negócios: Os novos agentes do conhecimento e a gestão do Capital Intelectual. Brasília, 2002;

Santos, Maria João Nicolau. Gestão de Recursos Humanos: Teorias e Práticas. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6º, nº 12, jul / dez 2004, p. 142 – 158;

Sovienski, Fernanda; Stigar, Robson. Recursos Humanos vs Gestão de Pessoas. *In Gestão – Revista científica de Administração*, v. 10, n. 10, jan / jun. 2008;

Wernke, Rodney; Bornia, Antonio Cezar. Considerações acerca dos métodos de avaliação do capital intelectual. *VIII Congresso Brasileiro de Custos*, São Leopoldo, Outubro 2001.